برنامج

الإدارة الفعالة للوقت والذات

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة المنصورة مصر

عزيزي المشارك .. لماذا هذا البرنامج ؟

ربما لم تواجه الإدارة فى المؤسسات المعاصرة عبر تاريخها الطويل مثلما تواجهه فى السنوات الأخيرة. فقد فرضت عليها تحديات العولمة والتطور التكنولوجى الهائل سواء فى مجال البحث العلمى أو تطبيقاته المتعددة، إضافة إلى اعتناق التخصيصية كفلسفة لتوجيه برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية أن تعيد النظر فى السياسات والبرامج والاستراتيجيات التى تنتجها لتحقيق أهدافها المنشودة. وفى ظل المنافسة الشديدة التى لا مكان فيها لتحقيق أهدافها المنشودة.

وهذا البرنامج موجه بصفة أساسية إلى شاغلى الوظائف الإدارية في المنظمات المعاصرة. ويتمثل الهدف العام للبرنامج فى تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات الأساسية اللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت والذات. وعلى وجه التحديد فإن هذا البرنامج يهدف إلـــى:

- تنمية إدراكات المشاركين بأهمية الوقت باعتباره أحد الموارد النادرة.
- توضيح أسباب فقدان السيطرة على الوقت وبيان الآثار الناتجة عنها.
- تنمية مهارات الإدارة الفعالة للوقت من خلال وضع خطة عملية تحسين إدارة وقت.
- تعريف المشاركين بمصادر ضغوط العمل والنتائج المترتبة عليها.
- تنمية مهارات المشاركين فى مجال التعامل مع الآخرين وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية .

اختبار مبدئي
افتراضاتك عن الوقت

اقرأ العبارات التالية ثم ضع (√) تحت الكلمة التي تعبر عن موافقتك عليها من عدمه :

م	العبـــــــــارة	موافق	غير موافق
١	معظم الناس مثقلون بالعمل بسبب طبيعة وظيفتهم.		
٢	وظيفتي متفردة وليست متكررة زمنياً		
٣	لا يوجد شخص – الإطلاق لديه وقت كاف		
٤	إن مديري المستويات العليا الذين يتمتعون بسلطات كافية يتخذون قراراتهم بشكل أفضل.		
٥	إن التأخير قد يساعدني على تحسين جودة ما تخذه من قرارات		
٦	يمكن لمعظم الناس أن يجدوا سبلاً لتوفير الوقت.		
٧	إن إدارة الوقت بشكل أفضل تتطلب تخفيض الوقت المخصص للأنشطة المختلفة.		
٨	تتطلب وظيفتي التعامل مع البشر ، وطالما أن البشر مهمون فإنى لا أستطيع تحديد أولوياتى .		
٩	إن تفويض السلطة سيجعل من المحتمل أن يكون لدى وقت فراغ كما أنه سيخفف بعض مسئولياتي.		
١٠	من المستحيل الحصول على "ساعة هدوء" خاصة في المكاتب الصغيرة.		
١١	يستطيع معظم الناس حل مشكلاتهم مع الوقت عن طريق العمل بشكل أكثر جدية.		
١٢	إن الأفراد الذين يركزون على العمل بكفاءة هم أكثر الأفراد المنجزين فعالية.		
١٣	إذا أديت العمل بنفسك ، فإنه يمكنك فعل الكثير في وقت أقل ، أو بعبارة أخرى "إذا أردت أن يتم إنجاز العمل بشكل سليم ، فعليك إنجازه بنفسك" ما زالت هي أفضل نصيحة.		
١٤	إن معظم الأعمال المعتادة يوماً بيوم لا تحتاج إلى أن يتم تخطيطها		

م	العبـــــــــــارة	موافق	غير موافق
	"فمعظم الناس لا تستطيع أن تخطط لنفسها بأي طريقة كانت.		
١٥	ليس من الممكن أن تعمل دائماً على أساس من الأولويات.		
١٦	إن تحديد المشكلة أمر سهل ، أما الصعب فهو تحديد الحل.		
١٧	إن أفضل طريقة لتخفيض الوقت الضائع هو أن تبحـث فـي اختـصار الوظائف الإدارية.		
١٨	يعرف معظم الناس كيف يقضون وقتهم ، ويمكنهم أن يتعرفـوا بـسهولة على أكثر ما يضيع وقتهم.		
١٩	إذا أمكنك – فعلاً – أن تدير وقتك بشكل جيد ، فإنك ستعتاد على العمـل والمعيشة كالإنسان الآلي.		
٢٠	إن الأشخاص النشيطين والمشغولين الذين يحصلون على أفضل النتائج.		
٢١	إذا حاولت – فعلاً – أن تتحكم أو تدير وقتك ، فإنك ستفقد الكثيـر مـن الفرص غير المتوقعة.		
٢٢	إن المشكلة فيما يتعلق بإدارة الوقت هي لا تسمح بالسلوك العفوي ، بـل تجعله ميكانيكياً ، ومتبلداً ، وغير ديناميكي.		
٢٣	ليس من الضروري أن تقوم بكتابة أهدافك.		
٢٤	إن معظم النتائج التي تحققها إنما هي نتاج قليل من الأنشطة الحيوية.		

الوحدة الأولـــــــى

مفهـوم وأهمية

إدارة الوقت فى حياتنا الخاصة والوظيفية

مفهـوم وأهمية

إدارة الوقت فى حياتنـا الخاصة والوظيفية

ماذا يعنى الوقت بالنسبة لنـا ؟

يستمد الوقت أهميته فى حياة البشر عموماً لكونه السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات. والوقت هو أحد الموارد الطبيعية النادرة التى يجب أن يحسن استغلالها إذا ما أراد الإنسان أن تكون له بصمة فى مسيرة حياته الشخصية.

قد يكون من الصعب للغاية تحديد مفهوم معين للوقت ، إذ قد يختلف إدراكات النـاس لـه من فئة لأخرى أو من مجتمع لآخر. ويتمثل مفهوم الوقت بصفة عامة فى وجود علاقة منطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة والتى قد يعبر عنها فى صيغة الماضى أو الحاضر أو المستقبل. ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الشعوب.

السمات المميزة للوقت

- يوجد عدة سمات مميزة للوقت ، تمثل فى الواقع تحديات للمسئول فىأى مؤسسة ، وتستلزم منـه الحرص الشديد على استغلال كل دقيقة بل كل ثانية متاحة له، ومن أبرز هذه السمات:

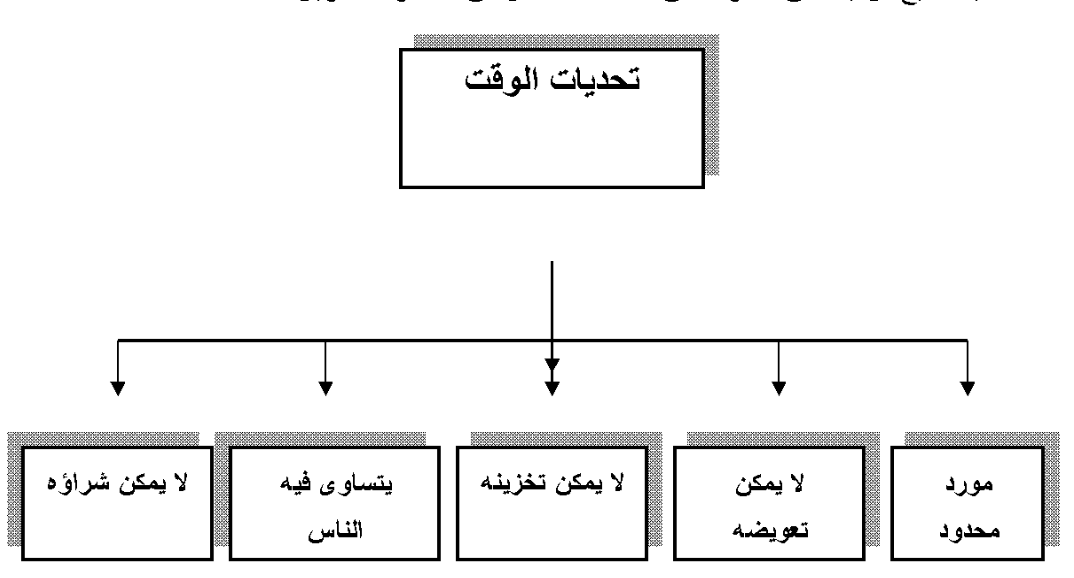
- الوقت مورد محدود: فأنت تستطيع أن تطلب الموافقة على زيادة المخصصات الماليـة، إلا أنك لا تستطيع أن تطلب زيادة فى الوقت الخاص بالعمل.

- الوقت لا يمكن تعويضه: فقد يمكنك تعويض الأشخاص الذين يتركون العمل ، كما يمكنك استبدال حاسبك الشخصى القديم بآخر حديث ، إلا أنه يستحيل عليك تعويض ما فاتك من وقت ، فكل دقيقة من كل ساعة تذهب لن تعود أبداً.

- يمتلك كل النـاس قدراً متساوياً من الوقت : فالوقت الذى يمتلكه مدير المنظمة هـو ذات الوقت الذى يمتلكه رئيس القسم أو حتى العامل البسيط . فالجميع لا يمتلك سوى ٢٤ ساعة فى اليوم و١٦٨ ساعة فى الأسبوع و ٨٧٦٠ ساعة فى السنة. الفارق الوحيد هو كيف يستغل كل فرد الوقت المتاح له.

- الوقت غير قابل للتعويض: إن الوقت الذى يمر يصعب بل يستحيل استرجاعه أو تعويضه. فهو لا ينتظر الإنسان حتى يستخدمه ، وبالتالى فإن بدائل التعامل مع الوقت هى أن تدعه يمر دون استخدام، أو تحاول استخدام كل دقيقة منه.

- الوقت لا يمكن تجميعه أو تخزينه: من تحديات الوقت كذلك أن الإنسان لا يمكنه تخزين الوقت الذى لا يستخدمه على مستوى اليوم أو الأسبوع أو الشهر إلى يوم أو أسبوع أو شهر آخر. وهو ما يعنى أن الوقت لا يدخر بل يستنفذ أولاً بأول.
- الوقت لا يستأجر ولا يشترى : حقيقة أخرى وليست أخيرة ، تعكس تحديات تعاملنا مع الوقت وهى أن الإنسان أو المنظمات لا تستطيع أن تشترى أوقات الآخرين ، فمن منا يستطيع أن يمد فى عمره على حساب النقص فى أعمار الآخرين؟!.



الوقت مشكلة الإدارة المعاصرة

ينظر الكثير من شاغلى الوظائف الإدارية وغيرهم إلى الوقت باعتباره مشكلة أو عقبة كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف التى يسعون إليها أو إنجاز المهام التى تعهد إليهم أو تحقيق التوازن بين مسئولياتهم الوظيفية وواجباتهم الاجتماعية .

ومن الظواهر التى تدل على مشكلة الوقت فى حياة المسئولين الإداريين :

- رئيس مجلس الإدارة الذي يعمل ما يزيد عن ١٢ ساعة يومياً.
- نائب الرئيس الذي يود متابعة ترتيبات زواج أحد أبنائه إلا أنه لا يتمكن من ذلك.
- مدير العلاقات العامة الذي يمكث في مكتبه حتى منتصف الليل للإعداد لبرنامج استقبال أحد الوفود أو لتكريم المتميزين في بعض المجالات بالمنظمة.
- رئيس القسم الذى يلغى أو يؤجل إحدى أعماله نظراً لاستدعائه فى مهمة متعلقة بالقسم.

ومن العبارات الشائعة التى تعكس مشكلة الوقت فى حياة المديرين عموماً، وممارس الوظائف الإدارية على وجه الخصوص:

" أتمنى أن يكون اليوم ٤٨ ساعة!!!"

" أتمنى أن أذهب مع الأولاد إلى .... نـهاية هذا الأسبـوع"

" منـذ أسبوع وأنا لم أر أبنى الصغير"

" لم أعد فى يوم ما إلى منزلى قبل التاسعة مساء منـذ أن شغلت هذا المنصب"

إن مثل هذه العبارات أو غيرها والتى تتردد على السنة المسئولين على مختلف مستوياتهم ، إنما تعكس حقيقية أنهم لا يتمكنون من إنجاز كـل مـا يتوقعـه الآخـرون مـنهم أو يتوقعونـه هـم لأنفسهم بسهولة أو يسر ، وهـو تعبير آخر عن عدم كفاية الوقت المتاح أو فى كلمات أخرى عدم القدرة على التعامل الفعال مع الوقت.

كيف ينفق الإنسان وقته فى العادة؟

تشير نتائج الدراسات إلى أن الإنسان العادى ينفق يومه العادى ما بين سبعة نوعيات من الأنشطة ، ويؤدى عدم القيام ببعضها أو تكثيف القيام بالبعض على حساب البعض الآخر إلى فقدان الفرد للتوازن المطلوب والتضحية بالأهداف أو المنافع فى أحد الجوانب لحساب بعض الجوانب الأخرى. إن عدم التوازن أو التضحية ببعض الأهداف إنما يرجع غالباً إلى ما يسمى بظاهرة **" سوء إدارة الوقت.. أو عدم القدرة على استغلال الوقت"**.

تـوزيع الوقت اليومـى للشخص العـادى

النشـــــاط	عدد الساعات	النسبة
مزاولة العمل الرسمى	٨	٣٣,٠ ٪
رعاية أمــور العائلة	١	٤,٢ ٪
التنـــــقل	٢	٨,٤ ٪
تناول الوجبات	٢	٨,٤ ٪
تطوير ذاتى وترويحى	٢	٨,٤ ٪
النوم والراحة	٧	٢٩,٢ ٪
العبادة وأنشطة أخرى	٢	٨,٤ ٪
المجمــــوع	٢٤	١٠٠ ٪

كم تتكلف المنظمة بسبب الفاقد من وقت العمل ؟

يمكن التعرف على أهمية الوقت بشكل غير مباشر عن طريق معرفة التكلفة التى تتحملها المؤسسة نتيجة لإهدار أو عدم استغلال الوقت. ولاستخدام هذه الطريقة يجب المرور بالخطوات التالية:

١- فى تصورك كم تتكلف المنظمة نتيجة فقدان نصف ساعة فقط من وقت عملك اليومى؟ اكتب هذا التقرير فى المربع رقم (١).

٢- اضرب راتبك الشهرى × ١٢ لكى تحصل على راتبك السنوى .. ثم اضرب الناتج ×٢ (بحيث يتضمن التأمينات والمعاشات والمزايا الوظيفية الأخرى). واكتب الناتج فى المربع رقم (٢).

٣- اضرب عدد ساعات العمل الأسبوعى × عدد أسابيع العمل فى السنة حتى تحصل على عدد الساعات فى السنة . ثم اكتب ذلك فى المربع رقم (٣).

٤- اقسم الناتج فى الخطوة الثانية على الناتج فى الخطوة الثالثة بحيث تحصل على تكلفة الساعة، ثم أعد قسمة الناتج ÷ ٦٠ بحيث تحصل على تكلفة الدقيقة. واكتب الناتج فى المربع رقم (٤).

٥- اضرب عدد الدقائق المفقودة فى العمل (نصف ساعة × عدد أيام العمل) × تكلفة الدقيقة الواحدة تحصل على تكلفة الفاقد فى الوقت للفرد الواحد. واكتب ذلك فى المربع رقم (٥).

٦- قارن بين النتيجة التى حصلت عليها فى الخطوة الأخيرة وبين وجهة تقديراتك لتكلفة فقدان نصف ساعة من عملك اليومى والتى حددتها فى الخطوة الأولى. هل التقارير متقاربة؟ أغلب الظن أنك أدركت الآن قيمة الفاقد فى وقت العمل.

ما خفى كان أعظم !!

إذا كانت التقديرات السابقة لفقدان نصف ساعة فقط من وقت العمل اليومى فما هى التكلفة الحقيقية التى تتحملها المؤسسة إذا ما علمت أن نتائج الدراسات تشير إلى ما يلى:

- أن نسبة الفاقد فى وقت العمل هى كالتالى:

  ٤٨٪ فى القطاع الحكومى

  ٣٠٪ فى قطاع الأعمال العام

  ١٥٪ فى القطاع الخاص

- تتفاوت هذه النسبة بين مؤسسة وأخرى وبين فرد وآخر فى ذات المؤسسة وأنها قد ترتفع لتصل إلى ما يزيد عن ٩٠٪ بالنسبة لبعض فئات العاملين فى القطاع الحكومى.

هل تذكر الدراسة المشهورة التى أعدها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عن فاقد الوقت لدى العاملين فى الجهاز الحكومى والتى توصل فيها إلى نتيجة غير متوقعة وهى أن متوسط وقت العمل المنتج للعامل فى الجهاز الحكومى هو ٢٧ دقيقة!! أى أقل من نصف ساعة يومياً.

- فى رأيك ما هو متوسط تكلفة الوقت الفاقد للموظف في منظمتك؟

العوامل المؤثرة فى توزيع واستغلال الوقت

يتفاوت الناس فى نظرتهم واستغلالهم للوقت بتفاوت عدة اعتبارات أهمها:

- **العوامل الديموجرافية** : حيث تختلف أولويات توزيع الوقت وأساليب استغلاله وفقاً للنوع أو السن أو الحالة الاجتماعية.
- **العوامل الاقتصادية**: بصفة عامة كلما زاد الدخل زاد الوقت المنفق على الترفيه ، وكلما انخفض الدخل زاد الوقت المنفق على العمل.
- **العوامل الثقافية** : كلما زاد المستوى التعليمى للفرد كلما زادت الحساسية للوقت والحرص على استغلاله والعكس صحيح.
- **العوامل الاجتماعية** : بوجه عام كلما زاد حجم الأسرة والميل لتنمية الروابط الاجتماعية كلما زادت مساحة الوقت المخصص لهذه النوعية من الأنشطة والذى قد يكون على حساب الوقت المخصص للعمل أو نوعية الجهد المبذول فيه.
- **العوامل البيئية** : حيث يؤثر المناخ ووسائل الاتصال وجودة البنية الأساسية على معدلات تخصيص الوقت + بين الأنشطة اليومية المختلفة.

ماذا يعنى إدارة الوقت ؟

تعرف إدارة الوقت بأنها " **قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لانجاز المهام فى التوقيت المحدد لها**".

كما قد تعرف بأنها " **العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التى يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة**".

مزايـــا الإدارة الجيدة للوقت

- إنجاز الأهداف والمهـــام فى الأوقـــات المحددة.
- تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية.
- إرساء القدوة للآخرين.
- تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الالتزامات أو ضعف مستوى الأداء.
- رفـــع المستوى الحضـــارى لمجتمعك الخاص والعام.

تذكر

- ليس الهدف من الإدارة الجيدة للوقت هـــو أن نعمل أكثر، ولكـــن الهـــدف هـــو أن نجعل من حياتنا الوظيفية والخاصة أكثر متعة وإثارة.

التمرين الأول

مـا هـى اتجاهاتك نحـو الوقت ؟

إن الغرض من هذا التطبيق هـو أن يعطيكم فرصة لتوضيح وجهات نظركم عن بعض المفاهيم الأساسية فى إدارة الوقت.

الخطــوة الأولـــى

تجدون فى التمرين التالى بعض العبارات عن الإدارة الفعالة للوقت، وعلى كل واحد مـــنكم بمفرده أن يقرأ كل عبارة وأن يقرر ما إذا كانت صواباً أم خطأ ويـــضع علامـــة فـــى الخانـــة المطلوبة.

الخطــوة الثانيــة

عندما يستكمل كل عضو منكم اختياره الفردى عليكم أن تتجمعوا فى مجموعات صـــغيرة ، وفى مجموعتكم الصغيرة عليكم أن ترجعوا مرة ثانية إلى كل كلمة ، وتصلون إلى رأى متفـــق عليه جماعياً عما إذا كانت كل عبارة صواباً أم خطأ ، وفى أثناء هذه العملية:

- **لا تتبع طريقة التصويت.**
- **أيد فقط الآراء التى تقتنع بصحتها.**
- **استمع إلى آراء ووجهات نظر الآخرين.**

الخطــوة الثالثـة

حدد فى تسعة نقاط أوجه الاستفادة من التطبيق بالنسبة لك وللمرءوسين فى مجال الابتكار والتجديد؟

م	العبـــــــــــارة	الاختيار الفردى		الاختيار الجماعى	
		صواب	خطأ	صواب	خطأ
١	لكى نكون فعالين كمديرين ينبغـــى أن ننجــز مهامنـــا وخاصة مهام الغد بيسر وبدون إرهاق ، وبأقل طاقة.				
٢	العمل ليس هدفاً فى حد ذاته، إنه عـــادة – فالـــشخص الفعال يستخدم الحقائق ، المهارات ، الأفكـــار.				
٣	على عكس الطاقة والمال والمهارة لا يعود الوقـــت ولا يمكن إيجاده ثانية.				
٤	يجب استخدام واستغلال الوقت لا مجرد تمضيته.				
٥	ينبغى أن تكون مسيطر على حياتك إذا أردت أن تـــدير وقتك بفعالية.				
٦	يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التى توليها للممتلكات الأخرى.				
٧	الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوى لكل فـــرد بغـــض النظر عن العمر أو الموقع.				
٨	كل المؤسسات تسجل موجوداتها المالية فـــى كـــشوف ولكن هذه الكشوف المالية لا تذكر – إن أهم الممتلكـــات التى لا تعوض الوقت.				
٩	الإدارة الجيدة تزيد الإنتاجيـــة والأداء العـــام ويمكنهـــا أيضاً أن تحسن من المعنويات.				
١٠	الكثير من المديرين يقاومون التفويض الكامـــل ولهـــذا يفشلون فى استغلال وقتهم بفاعلية.				
١١	إن أهم هدف فى إدارة الوقت يتمثل فى إيجـــاد وقـــت أكبر تحت تصرف الإدارى.				
١٢	الوقت الخاص ضرورى للتفكيـــر والتخطـــيط وحـــل المشكلات بأسلوب جيد.				
١٣	الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمه.				
١٤	الطريقة التى تمضى بها الوقت تحـــدد كيـــف تعـــيش حياتك – هذه شخصيتك فالغد متصل باليوم مثلما يتصل اليوم بالأمس.				
١٥	إن تعلم كيف تتحكم فى وقتك يعنى أن تغير بعضاً مـــن عاداتك فى تمضيته ولكنك لن تستطيع تغييـــر عـــادات وقتك. حتى تعرف أولاً ما هى هذه العادات.				

م	العبـــــــــــارة	الاختيار الفردى		الاختيار الجماعى	
		صواب	خطأ	صواب	خطأ
١٦	إذا أرت أن تسيطر على وقتك وحياتك عليك أن تقـــرر ما هى أهدافك ولا يستطيع أحد أن يفعــل ذلــك نيابـــة عنك.				
١٧	لإدارة وقتك بفاعلية يجب أن تقسم أهدافك إلى طويلـــة وقصيرة الأجل.				
١٨	هــل توافق على مبدأ "باريتو" والذى يقول "إذا رتبــت الأشياء حسب قيمتها فإن ٨٠٪ من القيمة سوف تـــأتى من ٢٠٪ من الأشياء بينما ٢٠٪ من القيمة ستأتى مـــن ٨٠٪ من الأشياء لكى تكون أكثر فاعلية ورضا علـــى طريقة استخدام وقتك".				
١٩	لكى يصبح التخطيط للأهداف اليوميـــة فعـــالاً ينبغـــى تحديد الأولويات.				
٢٠	إن زيادة الالتزام لا يقلل من مدى فاعليتـــك لاســـتخدام فعال للوقت.				
٢١	المديرون الفاعلون يقفلون الأبواب من وقت لآخر حتى يجدوا لأنفسهم فترة تركيز بدون انقطاع.				
٢٢	ليس من الـــضرورى أن تـــستخدم الوقـــت المميـــز أو المفضل لك فى القيام بالمهام ذات الأهمية ، وكذلك فى التفكير والتخطيط.				
٢٣	تضييع الساعات الكثيرة كل يوم بسبب ســـوء التنظـــيم الواضح فى معظم المكاتب.				
٢٤	يجب أن تكون طاولة المكتب أداة للشخص الذى يحتاج إليها لانجاز عمله بدلاً من أن تكون خزانـــة لأى أوراق ومخلفات.				
٢٥	الطاولة التى تتراكم فوقها الأوراق يمكن أن تقلل مـــن تركيزنا فى العمل.				
٢٦	يجب التخلص من الأشياء المتواجدة بالمكتب والتـــى لا نعرف ماذا نفعل بها؟				
٢٧	ينبغى تنظيم الملفات بالمكتب بحيث يمكـــن اســـترجاع المعلومات بدلاً من أن يصبح سباقاً مليئاً بالحواجز.				
٢٨	يجب ألا تضع جانباً أى شئ يحتاج إلى اتخـــاذ إجـــراء بشأنه حتى يتخذ الإجراء.				

م	العبـــــــــــــــارة	الاختيار الفردى		الاختيار الجماعى	
		صواب	خطأ	صواب	خطأ
٢٩	ليس من الضرورى وجود شبكة اتصال فعالـــه حتـــى يكون هناك استخدام أفضل للوقت.				
٣٠	معظم الوقت الذى نضيعه يضيع بسببنا ولـــيس بـــسبب الآخرين.				
٣١	يعتبر التأجيل عثرة أمام كل شـــخص يحـــاول كيفيـــة استخدامه للوقت.				
٣٢	إن أسباب تأجيل تنفيذ الأعمال قـــد تتمثـــل فـــى عـــدم السرور، صعوبة العمل، التردد.				
٣٣	يجب ألا يصرف الوقت فى الندم أو العيش على تـــذكر ما حدث فى الماضى أو تفسير أسباب عدم القيام بعمـــل كان ينبغى القيام به.				

العوامل المؤثرة فى عدم الاستغلال الفعال للوقت

عادات سلبية فى استخدام الوقت

تمثل الخطوة الأولى فى الإدارة الفعالة للوقت فى إعادة النظر فى الطريقة التى يتعامل بها الإنسان حالياً مع وقته. فغالبية الناس يتعاملون مع الوقت بحكم "العادة" ومن النادر أن يفكروا بوعى كيف يمكنهم تغيير تلك العادة. ولكن ما هى العادات السلبية التى تؤثر فى استغلال الوقت المتاح للمسئول الجامعى فى أى موقع؟.

على الرغم من أن بعض هذه العادات يتسم بالطبيعة الفردية ، إلا أن البعض الآخر يكاد يكون عاماً ومشتركاً بين كافة المسئولين ومن أبرز هذه العادات ما يلى:

١- لا يوجد لدى وقت للتخطيط..!!

كثير من المسئولين يتجاهلون استخدام التخطيط بحجة أنه يستغرق وقتاً طويلاً أو أنه مضيعة للوقت. والحقيقة بخلاف ذلك تماماً، فالوقت المستغرق فى التخطيط يوفر الكثير من الوقت لأنه يرتبط بالمستقبل وينطوى على عمليات التنبؤ به والاستعداد له، وتقليل دائرة عدم اليقين.

فالاستعداد للتعامل مع الأحداث المستقبلية يوفر الكثير من الوقت الذى يمكن أن يضيع عند حدوث مشاكل أو أزمات أو إحداث مفاجآت علاوة على ذلك ، فإن غياب التخطيط يؤدى إلى تضارب وإزدواجية الجهود ومن ثم ضياع المزيد من الوقت.

٢- سوف أتفرغ تماماً لهذا الموضوع..!!

اعتاد بعض المسئولين على إدارة أوقاتهم بالأزمات. فعندما يتأخر موضوع ما مثل إعداد دراسة لعرضها على مجلس الكلية أو مجلس الجامعة بغرض اتخاذ قرار معين فإن المسئول غالباً ما ينفعل ويلقى ما يقوم به من عمل جانباً حتى يتفرغ لهذا الموضوع الهام.

والحقيقة أن مثل هذا التصرف قد يكون سلبياً حيث يؤثر على أولويات استغلال وقت المسئول ويجعله يقوم بعمل من المفترض أن يقوم به آخرون. والقاعدة هى ليست كل الأمور أو الأحداث العاجلة تكون بالضرورة مهمة ، وهو ما يستوجب التفرقة بين الأمور الملحة أو العاجلة والأمور الهامة.

٣- بابى مفتوح للجميع..!!

على الرغم من أن سياسة الباب المفتوح تعتبر إحدى مظاهر الإدارة الفعالة، إلا أن المغالاة فى هذه السياسة قد تجعل المسئول يفقد السيطرة على وقته. إن ممارسة سياسة الباب المفتوح يجب أن تكون وفقاً لضوابط محددة وأن يخصص لها فترات زمنية محددة كما يجب أن يدرك المرءوس أهمية وقت الرئيس والحاجة إلى الحد من المقاطعات المستمرة لعمله حتى يتكمن من إنجاز مهامه الرئيسية فى الأوقات المناسبة.

٤- أحب أن أقوم بكل شئ بنفسى..!!

هذه عادة سلبية أخرى فى التعامل مع الوقت، إذ يرغب غالبيتنا فى السيطرة على الموقف أو الإمساك بزمام الأمور مهما كلفه ذلك ، وتكون الضريبة مواصلة العمل لأكثر من ١٢ ساعة يومياً، ربما يخصص جزء ملموس منها للقيام بمهام روتينية كان من الممكن الأفضل إسنادها للآخرين. إن عدم الميل للتفويض يمثل أحد العوامل المسببة لإهدار الوقت لدى المسئولين ، وبالتالى فقدان التركيز على الأمور أو المهام ذات الأهمية المرتفعة.

٥- دعنـــــى أقم بها..!!

أحياناً يتوغل المسئول فى القيام ببعض أعمال معاونيه أو أن يحاول الاستيلاء على صلاحيات مرءوسيه إدراكاً منهم لعدم مقدرة المرءوس على القيام بهذه المهام بالجودة المطلوبة. والحقيقة أنه بدلاً من إهدار وقت المسئول الثمين فى القيام بمهام غيره ، كان من الأفضل له تدريب وتطوير قدرات هذا المرءوس حتى يمكنه استغلال وقت العمل المتاح له وللمرءوس على نحو أفضل.

تذكر

إن أحد المداخل الرئيسية لتحقيق الفعالية فى التعامل مع الوقت هو محاولة تغيير بعض العادات السلبية فى استخدامه.

- إن العمل لساعات طويلة غالباً ما يؤدى إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية ، كما أن طرق استخدام الوقت تتحول إلى عادات، لذلك استثمر الوقت مبدئياً من خلال إعادة التفكير فى تلك العادات وستكون النتيجة إتاحة مزيد من الوقت للتركيز على المهام الوظيفية الرئيسية.
- حاول تغيير عادات الوقت السلبية تدريجياً. أبدأ بواحدة كل أسبوع مثلاً وحاول التخلص منها شيئاً فشيئاً، حيث أن محاولة التخلص من جميع العادات السلبية مرة واحدة قد يؤدى إلى تسرب مشاعر الإحباط أو الشعور بالفشل.

أسباب فقدان السيطرة على الوقت : ماذا تقول نتائج الدراسات ؟

بالإضافة إلى محاولة المسئول التخلص من بعض العادات السلبية فى استخدام الوقت بوجه عام ، فإنه من الضرورى لتحقيق الفعالية للوقت أن يتعرف على مسببات فقدان السيطرة على الوقت.

إن تحليل هذه الأسباب والتعرف عليها تمثل خطوة منطقية نحو كسب المزيد من الوقت وبالتالى تحقيق الفاعلية فى إنجاز المهام ذات الأولوية المرتفعة.

لقد توصلت إحدى الدراسات المشهورة والتى أجريت على عينة قوامها ٥٠٠٠ مفردة من المديرين فى ١٤ دولة إلى وجود ما يزيد عن ٥٠ عاملاً رئيسياً أطلق عليها مضيعات الوقت Time Wasters والتى يمكن تصنيفها فى أربع مجموعات رئيسية هــى

- العــوامل/ الأسباب التنظيمية
- العــوامل/ الأسباب الاجتماعية
- العــوامل/ الأسباب الشخصية
- العــوامل/ الأسباب البيئية

وتتضمن القائمة التالية أهم المكونات الفرعية للمجموعات السابقة لمضيعات الوقت.

أولاً: الأسباب التنظيمية

- سوء التخطيط وتحديد الأولويات.
- عدم التحديد الدقيق للأهداف أو المهام.
- المركزية وعدم التفويض.
- قصور الاتصالات التنظيمية.
- تعدد الاجتماعات واللجان.
- تداخل السلطات وعدم تحديد الأولويات.
- كثرة الأعمال الورقية.
- سوء نظام الحفظ / التوثيق.
- تخلف تكنولوجيا العمل وأنظمة الاتصال.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- ضعف كفاءة وخبرات المرءوسين.
- الخلافات الشخصية فى بيئة العمل.
- كثرة الانتقالات داخل مكان العمل.

- عدم ملائمة البيئة المادية للعمل.
- ضعف عمليات التنسيق.
- تعدد المشرفين أو الرؤساء.
- تعدد الجهات الرقابية الداخلية.
- المشكلات والأزمات المفاجئة.
- كثرة/ تعدد الأعمال التى يجب القيام بها فى وقت واحد.
- الزيارات والمقابلات الخارجية.
- الانخراط فى أعمال روتينية/ تفصيلية.
- الزيارات / المكالمات الداخلية غير المخططة.

ثانياً: الأسباب الاجتماعية

- العادات والتقاليد.
- الخلافات الأسرية.
- الاتصالات الهاتفية.
- العلاقات الاجتماعية والمهنية.
- الزيارات غير المخططة.

ثالثاً: الأسباب الشخصية

- ضعف الدافعية للعمل.
- الحالة المزاجيــة / النفسية.
- الحالة الصحية.
- اللامبالاة / ضعف الالتزام.
- الافتقار إلى الانضباط الذاتى.
- عدم القدرة على قول كلمة "لا" للآخرين.
- الإحباط / الشعور بالملل.
- الاستعجال/ نفاذ الصبر.

رابعاً: الأسباب البيئية

- أجهزة الرقابة.

- جماعات الضغط.
- ازدحام الطرق والمواصلات.
- ضعف كفاءة البنية الأساسية.
- الظروف المناخية.
- المشاركات المؤسسية والمهنية.
- الضغوط السياسية.

تذكر

- تتغير مواقفنا إزاء الوقت بشكل مستمر ، وتعزى هذه التغيرات فى المقام الأول إلى التغيير الثقافى والتكنولوجى.
- إن التقدم الثقافى والتكنولوجى قد ساهما قد إيجاد المزيد من الفرص والتحديات فيما يتعلق بإدارة الوقت مما يدعم من أهمية استغلال الوقت بشكل مثمر وفعال.
- تؤثر ثقافة المؤسسة فى كيفية استغلال العاملين فيها للوقت ، مما يتطلب تنمية الوعى والإدراك بأهمية الوقت فى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

التمرين الثانى

إلى أى مدى تتعرض لضغوط الوقت ضع علامة (√) أسفل الدرجة التى تعكس مدى توافر الظواهر التالية فى محيط عملك:

الظـواهــــر	كبير جداً (٥)	كبير (٤)	متوسط (٣)	محدود (٢)	محدود جداً (١)
١- ضخامة عبء العمل الذى أقوم به.					
٢- كثرة الاجتماعات وأعمال اللجان.					
٣- كثرة المكالمات الهاتفية العارضة.					
٤- النزاع المستمر بين المرءوسين.					
٥- صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.					
٦- عدم تعاون الزملاء / الوحدات الأخرى.					
٧- ضعف مهارة الجهاز المعاون / السكرتارية.					
٨- سرعة المهام التى تطلبها الجهات العليا.					
٩- كثرة زيارات العمل الخارجية.					
١٠- التكليف المستمر بأعمال إضافية.					
١١- الزيارات الشخصية المفاجئة.					
١٢- كثرة الالتزامات الاجتماعية والأسرية.					
١٣- تعدد مجالات الإشراف المباشر.					
١٤- تعدد جهات الرقابة الداخلية والخارجية.					
١٥- عدم وضوح المهام المطلوبة منى.					
١٦- تعارض بعض المهام المطلوبة منى.					
١٧- انخفاض كفاءة المرءوسين.					
١٨- تعدد المهام والتكليفات الخارجية.					
١٩- كثرة الأحداث الطارئة فى العمل.					
٢٠- ضعف كفاءة أنظمة الاتصالات الحالية.					

إرشادات التمـــرين

١ - قم بجمع الدرجات التى تعكس استجاباتك للجوانب التى شملها التمرين ثم ضعها فى المربع التالى :

الدرجة الإجمالية:

٢ - استخدم المقياس التالى للتعرف على مدى تعرضك لضغوط الوقت :

٢٠ ـ ٤٠ أنت لا تتعرض لضغوط الوقت

٢١ ـ ٦٠ تتعرض إلى حد ما لضغوط الوقت

٦١ ـ ٨٠ تتعرض بشكل كبير لضغوط الوقت

٨١ ـ ١٠٠ توجد أزمة فى إدارة الوقت

٣ - ارجع إلى الاستقصاء وتعرف على العوامل التى تسبب لك ضغط الوقت وفكر فى كيفية التعامل معها من خلال متابعتك للبرنامج فى المراحل التالية: (**العوامل التى أعطيتها درجات ٥أو ٤**)

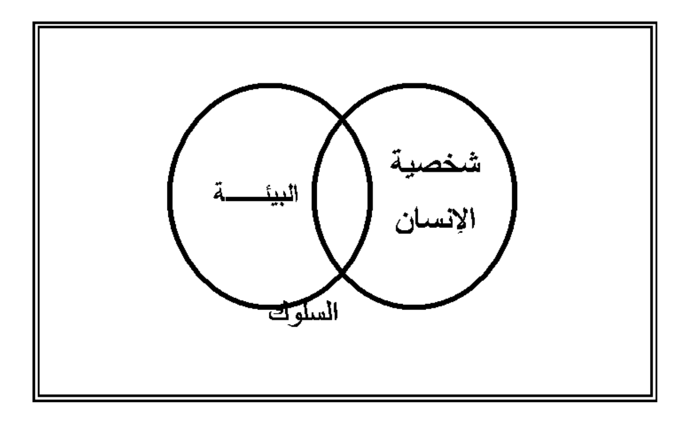
مصادر ضغوط الوقت	مقتـــرحات التصـــرف

الوحدة الثانية
الحاجات الإنسانية والسلوك الإنساني

الحاجات الإنسانية والسلوك الإنساني

يمثل السلوك الإنساني الأنشطة التي يقوم بها الإنسان فى حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هى محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية.

تفاعل الإنسان مع البيئة



السلوك الإنساني قد يكون

أ- سلوك فطري أو سلوك مكتسب:

١- السلوك الفطري: يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب.

٢- السلوك المكتسب: يمارسه الإنسان عن طريق التعلم أو التدريب على بعض الأنشطة والمهارات.

وحيث أن سلوك الإنسان يمثل تلك الأنشطة التى يؤديها فى حياته، فإن عمله الوظيفي هو جزء من هذه الأنشطة أو جزء من سلوكه العام وتمثل دراسة السلوك الإنساني للأفراد عند تأدية الواجبات والمسئوليات الخاصة بعملهم عامل مهم فى توجيه سلوكهم الوجهة السليمة، لتحقيق أهداف الإدارة والمنظمة التي ينتمي إليها.

ب- السلوك الفردي والسلوك الجماعي:

١-السلوك الفردي : أبسط صورة السلوك الإنساني من حيث المثير والاستجابة للفرد

٢-السلوك الجماعي (الاجتماعي): يمثل علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين.

ج- السلوك من حيث النتيجة والهدف:

١- السلوك المجزئ : وهو السلوك الذي يحقق من خلاله الإنسان هدفه.

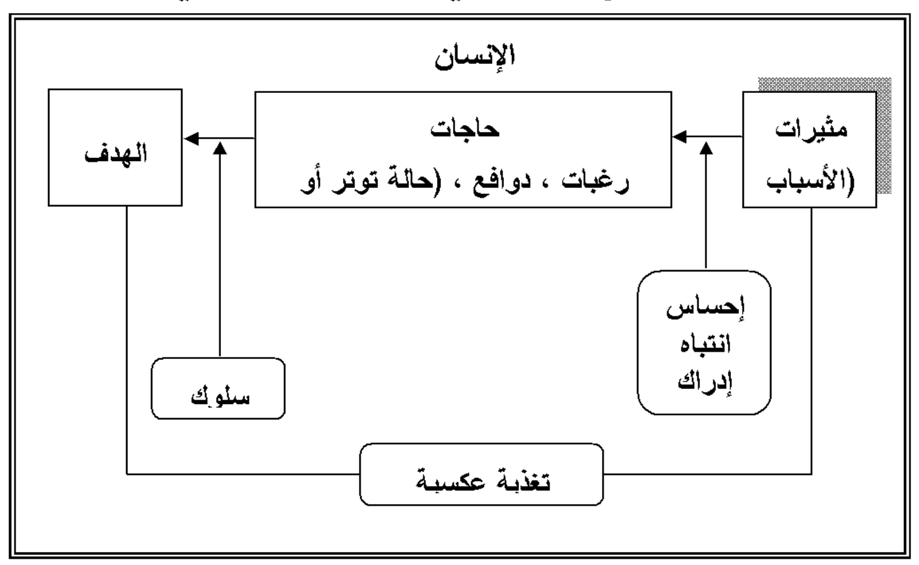
٢- السلوك المحبط : وهو يعنى عدم وصول الفرد إلى هدفه أو وصوله إليه بشكل غير كافي.

٣- السلوك الدفاعي (الحيل اللاشعورية): وهو السلوك الذي يمارسه الإنسان ليتفادى ويتجنب السلوك المحبط..

خصائص السلوك الإنساني وعناصره

(١) أنه سلوك مسبب.
(٢) إنه سلوك هادف .
(٣) إنه سلوك متنوع.
(٤) إنه سلوك مرن.
(٥) إنه سلوك عقلي.
(٦) إنه سلوك معقد.

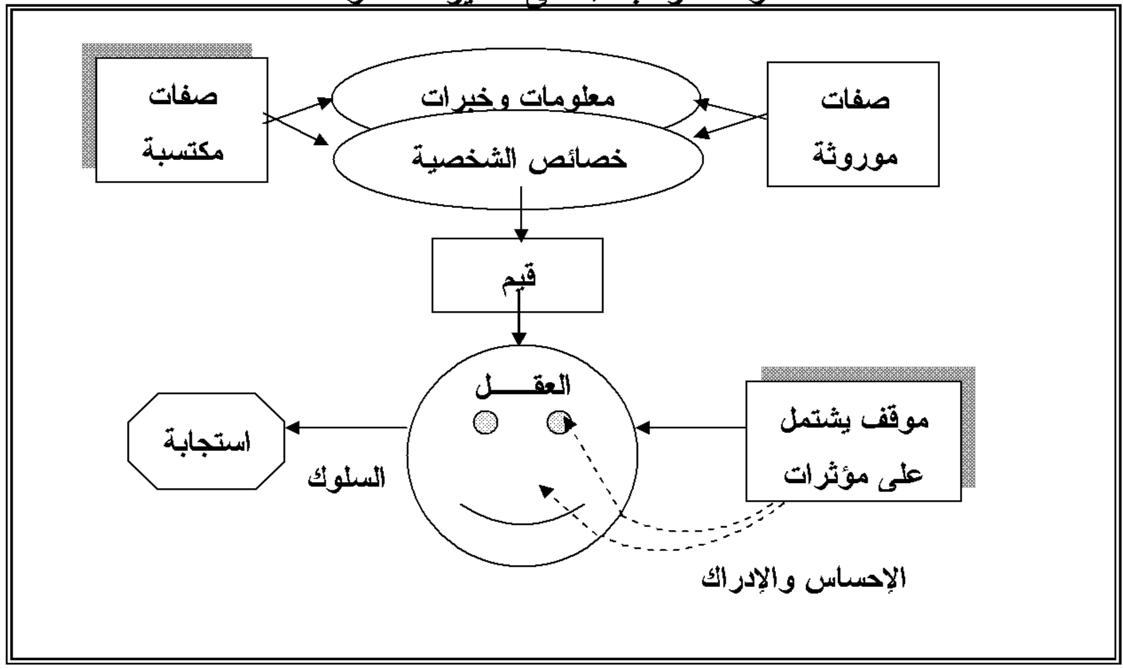
النموذج الأساسي للسلوك الإنساني



أثر السلوك الإنسانى فى الإدارة

- إن الإنسان كائن متعدد الجوانب يخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات. فالأفراد يختلفون فى القدرات والاستعدادات والمهارات ، ومن ثم يجب على الإدارة أن تهتم بذلك عند تعاملها مع الإنسان .
- مع أهمية الجوانب الفنية والمادية فى الأعمال، إلا أن الحقيقة التي تفرض نفسها توضح سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية فى العمل. فالتقدم الفني أو المادي لا يتحقق إلا من خلال الأداء الإنساني.

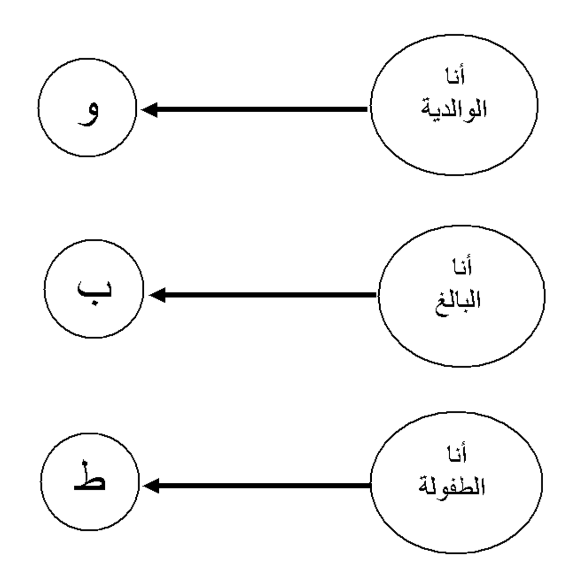
سلوك الفرد بناء على متغيرات الموقف



تحليل العلاقات التبادلية

ما هي الأجزاء التي تكون شخصية الفرد ؟

تفترض نظرية التحليل الهيكلي أن شخصية كل فرد تتكون من ثلاثـة أجـزاء يطلق عليها "حالات الأنا" أو الذات الواعية الشعورية هي : حالة أنا الوالدية وحالة أنا البالغ وحالة أنا الطفولة – ويوضح الشكل التالي هيكل شخصية الفرد.



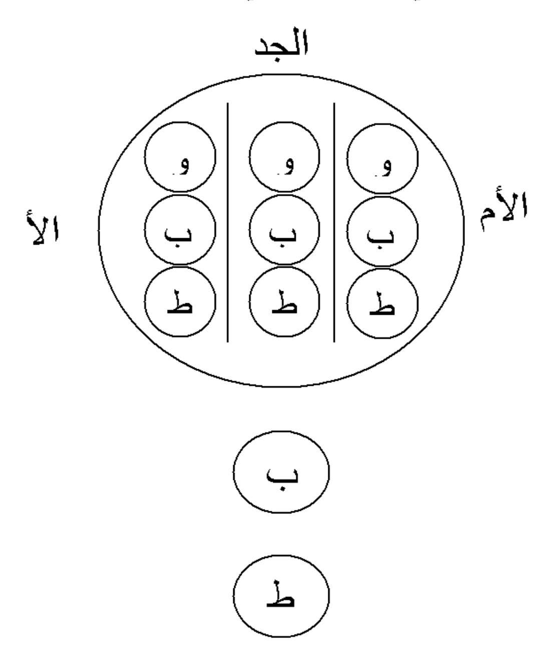
انظر داخلك... هيكل شخصية الفرد

أولاً : أنا الوالدية :

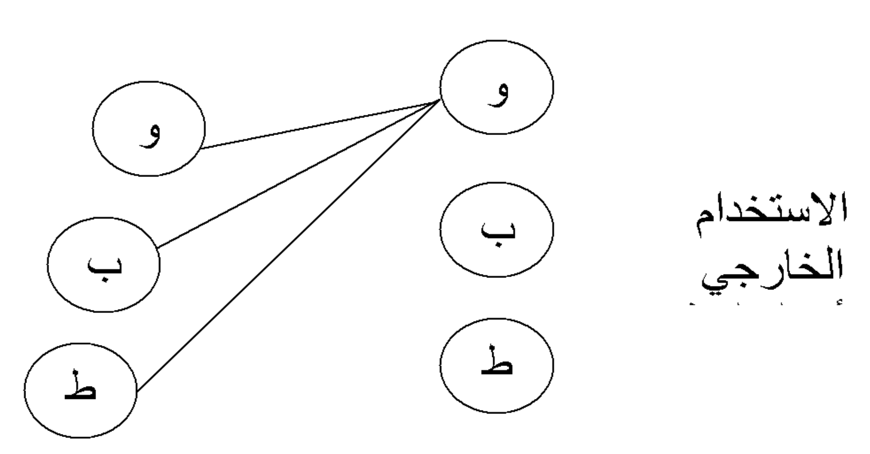
تتضمن حالة أنا الوالدية السلوك والاتجاهات المقلدة عن شخصيات والدية في حياة الفرد. فكل فرد يسلك سلوكاً مقلداً عن شخصيات والدية أصلية وهو في حالة أنا الوالدية فالفرد الذي تأثر بشخصية والديه تحب إسداء النصح إلى من تجده يفعل نفس الشئ ويسلك نفس السلوك ، ونظراً لأن كل فرد له شخصية والدية مختلفة فسيكون له حالة أنا والدية تختلف عن حالات أنا الوالدية للأفراد الآخرين.

وهذا يعني أن الفرد – ودون أن يشعر – قد يقلد كل أو جزء من نموذج الشخصية الوالدية ، وأحياناً قد يقوم الفرد بسلوك يماثل سلوك الجد الكبير الذي لم يسبق له رؤيته على الإطلاق.

والفرد الذي تربى بواسطة أمه وأبوه وجده قد تصبح عنده أنا والدية مركبة منهم جميعاً كما هي موضحة في الشكل التالي :

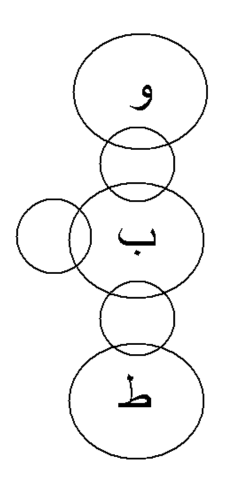


في حالة قيام الفرد بإسداء النصح والتوجيهات لفرد آخر فإنه يستخدم أنا الوالديــة لديه للتعامل مع أي من حالات الأنا في شخص أخر ، كما هو موضح فــي الــشكل التالي :



ثانياً : أنا البالغ ...

تتمثل حالة أنا البالغ في قيام الفرد بالتفكير المنطقي الرشيد بناء علــى أســس الموضوعية وهي لا ترتبط بعمر الفرد ، وتظهر في حالة التخطيط لإنشاء مــشروع جديد أو حل مسألة رياضية أو قراءة كتاب ... الخ. ويوضح الشكل التــالي كيــف تتعامل أنا البالغ مع بقية حالات الأنا ومع العالم الخارجي فــي جمــع المعلومــات وتجهيزها وتقييم البدائل واختيار أنسبها.



انتبه جيداً إلى أن ... "أنا البالغ" تعتبر بمثابة المدير لشخصية الفرد الذي يتخذ قرارات عن ما هو مناسب للاستخدام من أنا الوالدية وأنا الطفولة.

هل من الممكن أن يحدث تلوث لأنا البالغ لديك ؟

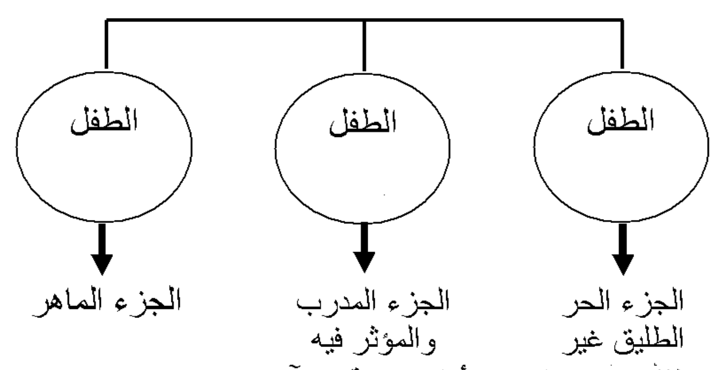
نعم من الممكن أن يحدث تلوث لأنا البالغ لديك فيصاب تفكيرك الواضح بإلغاء أو التشويش من خلال اختيارات أنا الوالدية / وأنا الطفولة .

ثالثاً : أنا الطفولة ...

تتضمن حالة أنا الطفولة كل الأمور الفطرية التي ولد الشخص بها ، وتعني أن الفرد سيتصرف بنفس الطريقة التي كان يتصرف بها وهو صغير. فإذا كان الفرد شعر بالخوف من الأماكن المظلمة وهو صغير فإنه سيشعر بالخوف والتوتر في حالة أنا الطفولة عندما يكبر ويدخل في مكان مظلم.

ويتعين علينا أن نلاحظ أنه ... إذا كان الفرد في حالة أنا الطفولة فلا يعني هذا أنه سيتصرف بغباء أو بطريقة صبيانية ... وكل ما تعنيه هو أنه سيتصرف بنفس المنطق الذي تصرف به وهو صغير.

تشتمل أنا الطفولة على ثلاثة أجزاء مختلفة هي :



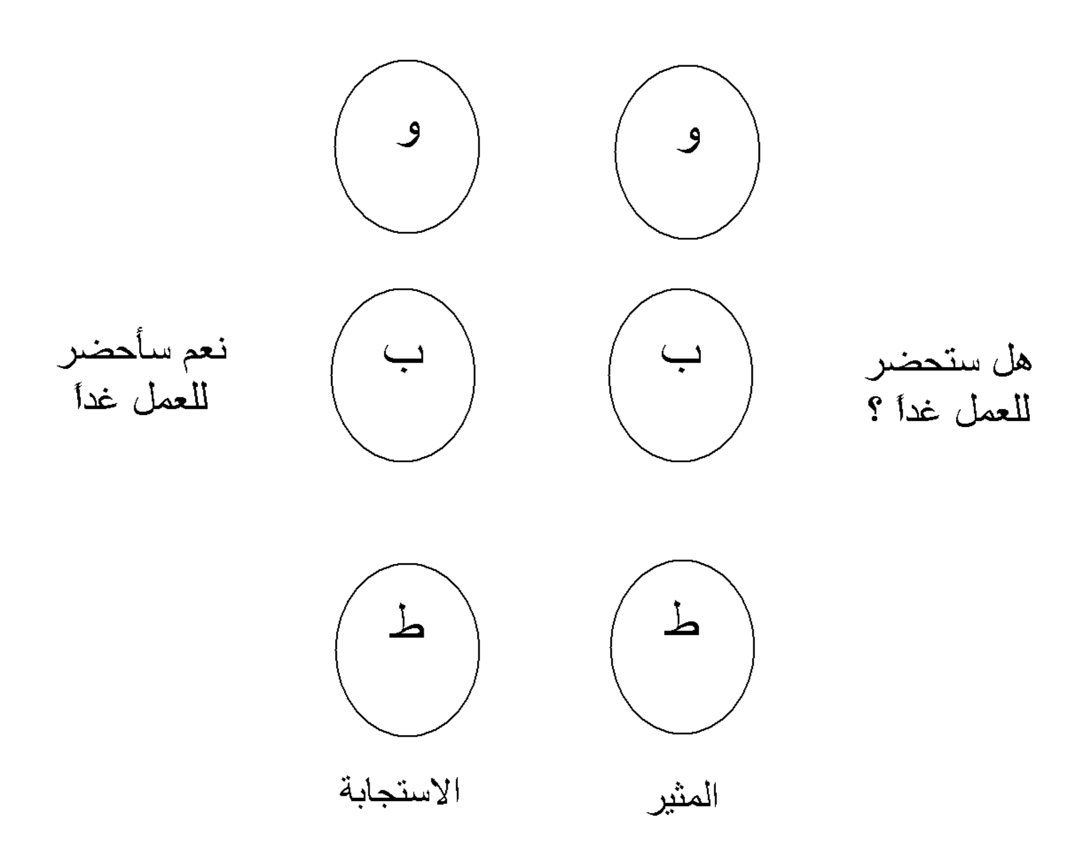
هل من المفضل تنقلك بين حالات الأنا من وقت لآخر ؟

إن التنقل بين حالات الأنا من وقت لآخر مفيد جداً وأحياناً يكون ضرورياً وحتمياً للفرد. وتجدر الإشارة إلى أن الفرد الذي يستطيع التحكم في عملية تحويل حالات الأنا يكون لديه فرصة كبيرة للنجاح في المواقف وفي علاقاته مع الآخرين. وتذكر أن ... تحويل حالات الأنا والتنقل بينها قدرة يمكن تنميتها من خلال التدريب والممارسة.

ومن الملاحظ أن بعض الأفراد لديهم مشكلة في التحويل من حالـــة الأنـــا إلـــى أخرى لأن عندهم تفضيل لحالة أنا معينة ومن ثم قد يكون لدينا بعض الأفراد في : حالة والدية دائمة أو حالة بلوغ دائمة أو حالة طفولة دائمة.

كيف تتعامل مع شخص أخر ؟

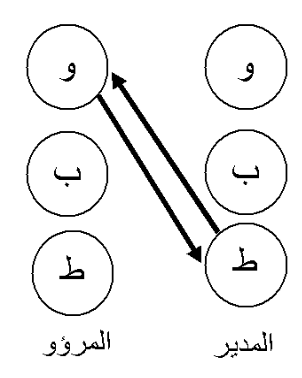
عندما تقول شيئاً لشخص آخر أو تنظر بطريقة معينة فإنك عادة ما تتوقع استجابة محددة منه ، وعملية الإرسال من جانبك – لرسالة لفظية أو حركـــة أو إيمـــاءة أو تعبير الوجه – تعتبر بمثابة "المثير" فإذا قام الـــشخص الآخـــر بـــالرد بـــالكلام أو بإيماءة أو حركة معينة فإن ذلك يطلق عليه "الاستجابة" وهنا نـــستطيع القـــول أن عملية تبادلية قد تمت ،



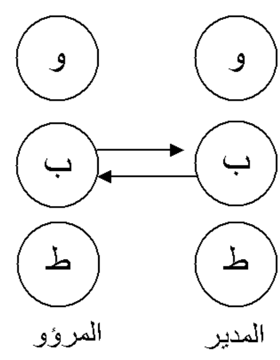
ما هي أنواع العلاقات التبادلية
التي يمكن أن تنشأ بينك وبين الآخرين ؟

العلاقات التبادلية

المثير المعطى من جانبك يحصل على الاستجابة المتوقعة.



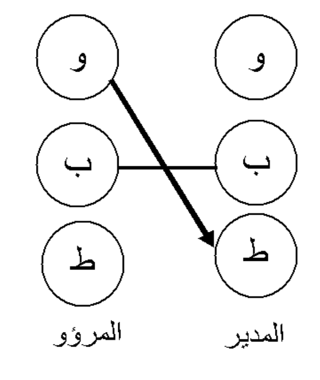
تبادل مكمل بين أنا الطفولة وأنا الوالدية.



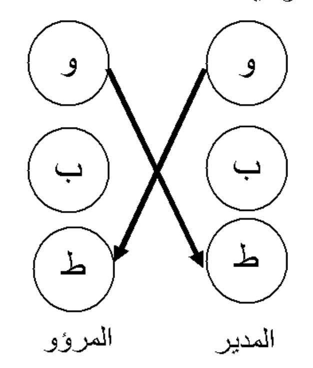
تبادل تقاطع بين حالتي أنا البالغ.

العلاقات التبادلية

المثير المعطى من جانبك يحصل على الاستجابة المتوقعة.



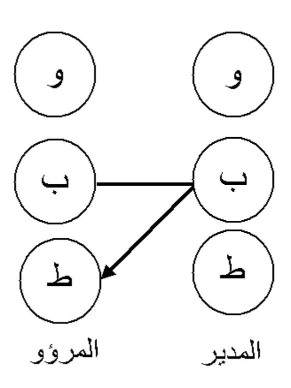
تبادل متقاطع بين أنا البالغ وأنـــا الوالدية



تبادل تقاطع بـــين حـــالتي أنـــا الوالدية.

العلاقات التبادلية الخفية

تنطوي على أكثر من حالتين للأنا دائماً وتكون الرسالة مغلقة برسالة مقبولة اجتماعيا.



التبادلات الخفية

أنماط الرؤساء

الأنماط الإيجابية للرؤساء :

(١) الرئيس المتعاون.
(٢) الرئيس الذي يحمي مرؤوسيه من الأخطاء.
(٣) الرئيس الذي يدافع عن مرؤوسيه.
(٤) الرئيس الذي يقدر الأفكار الإبداعية.
(٥) الرئيس الذي يتحمل الاختلاف والتعامل مع المرؤوسين.
(٦) الرئيس الذي يصعد أفكار مرؤوسيه لأعلى ويحفظ لهم حق المبادرة.
(٧) الرئيس الذي يقيم موظفيه بشكل إيجابي ويبدي رغبته في المشاركة معهم.

الأنماط السلبية للرؤساء :

(١) الرئيس شديد الحساسية والعصبية والانفعال.
(٢) الرئيس الذي يقبل كل شئ بسهولة في حين أنك تشعر أنه غير متحمس لما تقوله.
(٣) الرئيس الذي لا يقبل النقد ويعارض بشكل انفعالي.
(٤) الرئيس الذي يلقى اللوم على المرؤوسين وينسب دائماً فشله لهم.
(٥) الرئيس الفظ والعبوس المتهجم اعتقاداً منه أنه بذلك يدعم مكانته كرئيس.
(٦) الرئيس الذي يحب المجاملة وينكر كل ما تقدمه له من حقائق وأدلة.
(٧) الرئيس الذي يهدد دائماً بالقصاص منك لو أهملت.

ملامح تعامل الرؤساء مع المرؤوسين

أنت المعبر
يحب الناس والنجاح – ابتكاري – لا يميل للتفاصيل

الرئيس الموجه **يهتم بعنصري الزمن والعمل**	**– كن عملياً** **– لا تضيع الوقت في أحاديث صغيرة**
الرئيس التحليلي **يحب التفاصيل والأدلة**	**– اكتسب ثقته قبل صداقته وإلا فلن تنجح معه.** **– الرئيس يطلب توضيح معرفته عن الخدمة.** **– قلل المشاركة الاجتماعية لأدنى حد ممكن.**
الرئيس الودود **يحب الناس والأدلة**	**– قلق.** **– مربك.** **– يحتاج لمن يوضح له أولويات العمل.**

أنت الموجه
يقود – وجهته عملية بحتة – لا يميل للناس أو التفاصيل

الرئيس المعبر **يحب الناس والنجاح**	**– أقم معه علاقة ألفة ومودة لا ترتكز كثيراً على العمل.** **سوف تشعر أنك تميل كثيراً للشخص المعبر.**
الرئيس التحليلي **يحب التفاصيل والأدلة**	**– كن بطيئاً معه .. فهو يريد التفاصيل والنظام.** **– أعطه ضمانات وتأكيدات.** **– أمنحه وقتاً للاستيعاب والفهم.** **– لا يميل للجديد.**
الرئيس الودود	**– أعطه الكثير من الحقائق والأدلة.** **– كن سهلاً معه.** **– أعلم أنه بطئ في إتخاذ القرارات.**

ملامح تعامل الرؤساء مع المرؤوسين

أنت التحليلي
ثابت ويمكن الاعتماد عليه – يمكن تثبيطه بسهولة

الرئيس المعبر يحب الناس والنجاح	– لن تشعر بالميل نحو صداقته. – لا تكثر من الحقائق. – لا تتضايق بسرعة.
الرئيس الموجه يهتم بعنصري الزمن والعمل	– أظهر له الثقة. – لا تخف منه. – راقب الوقت جيداً.
الرئيس الودود يحب الناس والأدلة	– أكد على الضمانات والأدلة. – يميل إلى الشك .. فانتبه.

أنت الودود
يحب الحقائق – صديق – منظم – لا يشعر بالأمان

الرئيس المعبر يحب الناس والنجاح	– ركز على المزايا الواضحة. – تعرض للحقائق بسهولة. – أشعره بالصداقة.
الرئيس الموجه يهتم بعنصري الزمن والعمل	– لا تكثر من الحقائق. – ركز على المعلومات فقط.
الرئيس الودود يحب الناس والأدلة	– كن بطيئاً معه حتى يستوعب. – لا تضغط عليه. – كن اجتماعياً معه إلى حد ما.

دليلك العملي

في التعامل مع رؤسائك

الرؤساء هم الأشخاص الذين يقومون بإتمام العمل من خلال المرؤوسين ، وهم يقومون بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة. ولا شك أن إقامة علاقات طيبة ومنسجمة مع رئيسك أمر ضروري وأساسي في تحقيق أهدافك وأهداف منظمتك بفاعلية وكفاءة.

وستجد في التوجيهات التالية ما يساعدك على تنمية ومهاراتك في التعامل مع رؤسائك.

١- استعن بالله وكن واثقاً من نفسك ومؤمناً بقدراتك دون غرور.

٢- تعمق في فهم واجبات ومسئوليات عملك وإطار العمل وصلاحيته وأساليبه وطرق أدائه.

٣- تعرف جيداً على مجالات نتائج عملك ومؤشرات ومعايير أدائه.

٤- أظهر احترامك واهتمامك وتقديرك لرؤسائك.

٥- قدر أفكار رئيسك وتوجيهاته وبين اهتمامك بها.

٦- لا تجادل رئيسك وأعلم أن خير السبل لكسب الجدل هي تجنبه.

٧- أظهر لرئيسك حيويتك ولياقتك الصحية ونشاطك في إنجاز مهام وظيفتك.

٨- اكتشف لرئيسك عن نضوجك الشخصي والوظيفي في تأدية العمل طبقاً لمستوى الأداء المطلوب.

٩- أظهر لرئيسك مدى قدرتك على التوفيق ما بين الاهتمامات الشخصية واهتمامات العمل.

١٠- احرص على إقامة علاقات إنسانية جديدة مع زملائك ومرؤوسيك.

١١- جسد عملياً لرئيسك مدى تحليك بالقيم الأخلاقية الحميدة وتمسكك بالسلوك القويم.

١٢- نفذ العمل المنوط بك بنفسك بدقة وأمانة وإيجابية وخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفتك.

١٣- التزم بحدود سلطات ومسئوليات الوظيفة التي تشغلها وراعي التسلسل الإداري في اتصالات العمل.

١٤- حافظ على مواعيد العمل واتبع الإجراءات التي تحددها اللائحة الداخلية بالنسبة للغياب والتأخير عن مواعيد العمل والأجازات.

١٥- حافظ على أموال وممتلكات المنظمة وصيانتها.

١٦- حافظ على معدات وأدوات العمل والدفاتر والملفات والسجلات وأحفظها في الأماكن المخصصة لها.

١٧- حافظ على كرامة وظيفتك وأسلك المسلك اللائق بها.

١٨- تعاون مع زملائك في أداء الواجبات العاجلة .. وكن موجوداً وقت الحاجة إليك لتأمين سير العمل.

١٩- نفذ ما يصدره إليك رئيسك من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح ونظم وقواعد العمل المعمول بها.

٢٠- التزام بكافة تعليمات السلامة والأمن والصحة المهنية المقررة للأفراد والمعدات والأدوات.

٢١- تظلم أولاً إلى رئيسك المباشر فإذا لم تلق رداً على شكواك خلال أسبوع أرفع الأمر إلى الرئيس الأعلى.

٢٢- تكلم عن أخطائك أولاً قبل أن تنقد المرؤوسين ... واستفد من أخطائك السابقة وحاول ألا تكررها.

٢٣- أحرص على مقابلة رئيسك في الزمان والمكان المناسبين .. وحاول أن تكون منصتاً جيداً.

٢٤- تنبه للمشكلات التي تحدث في العمل وأسرع بالمبادرة بتقديم مقترحات لعلاجها وأفكار جديدة لتطوير العمل.

٢٥- أحرص على التطوير المستمر لقدراتك ومهاراتك وعمق معرفتك بالعمل للوصول إلى الأداء والكفء الفعال.

٢٦- أحرص على عدم إفشاء أسرار العمل والمنظمة التي تعمل بها ولا تـــصرح بمعلومات أو بيانات تتصل بعمل المنظمة إلا بناء على تصريح من العــضو المنتدب.

٢٧- أظهر لرئيسك انتمائك وولائك القوي لمنظمتك وعملك وجسد ذلك عملياً فـــي أقوالك وأفعالك.

٢٨- كن طموحاً وعلى وعي بأهدافك وثابر على تحقيقها.

٢٩- لا تجمع بين عملك بالمنظمة وأي عمل آخر من شـــأنه الإخـــلال بواجبـــات وظيفتك أو لا يتفق مع كرامة الوظيفة ومقتضياتها.

٣٠- اتبع في جميع الأعمال التي تقوم بها وجه ربك الكريم وأطلب منه ســـبحانه وتعالى الإثابة على ذلك في الدنيا والآخرة.

الوحدة الثالثـــــة

استراتيجيات الإدارة الفعـــــــــالة للــــــــوقت

استراتيجيات الإدارة الفعـــــــــالة للـــــــــوقت

إدارة الوقت لا تعنى توفير المزيد بل كيفية الاستغلال الأمثل له

الوقت من الموارد النادرة التى يجب إدارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل فى إنجاز المهام أو الأهداف المحددة. إنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت، بل أن التحدى الذى يواجه المسئول أو المدير هو كيف يمكن تحقيق استغلال أفضل للوقت المتاح. وتنشأ ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله فى أداء أشياء أقل أهمية مما ينبغى. إن المهمة الصعبة التى تواجه ممارس العمل الإدارى الجامعى أو غيره لا تتمثل فى إيجاد الوقت لأداء مهمة ما، بل فى عدم إدراك استغلال الوقت المناسب لأداء المهمة أو النشاط المناسب. إن بعض المهام أو الأنشطة ليست من الأهمية بمكان بحيث يجب تخصيص بعض الوقت لأدائها، إن مثل هذه الأمور" *تسرق*" وقت الأنشطة الأكثر أهمية. إن مفتاح الإدارة الفعالة للوقت هو معرفة ما الذى يجب عليك القيام به. فالشخص الذى يملك أهدافاً وأولويات واضحة يستطيع أن يحدد الأنشطة أم المهام الضرورية وأن يستخدم أفضل الوسائل لاستغلال الوقت للنهوض بها.

الميول الإنسانية : مشكلة الإدارة الفعالة للوقت

انعدام وضوح الأهداف والأولويات لا تمثل سوى أحد المصادر لمشكلات الإدارة الفعالة للوقت. إضافة إلى ذلك يوجد مجموعة من "***الميول الإنسانية* Human Tendencies**" والتى تجعل من عملية إدارة الوقت عملية شاقة للغاية، حتى مع وجود أهداف وأولويات واضحة، ومن أبرز هذه الميول:

- تفضيل الأفراد القيام بالأشياء *المرغوبة* والمفضلة لديهم قبل الأشياء أو المهام الشاقة وغير المرغوبة.
- يميل الأفراد إلى إنجاز المهام الروتينية المتكررة فى وقت أقل مقارنة بالوقت المستغرق فى أداء المهام غير الروتينية أو المألوفة.
- يميل الناس إلى عمل الأشياء *السهلة* قبل التفكير فى القيام بالأشياء الصعبة.
- يفضل الناس القيام بالأعمال التى يمكن *الانتهاء منها* ، قياساً على الأنشطة أو الأعمال التى يصعب الانتهاء منها.
- يميل الناس إلى القيام بالأعمال *العاجلة* قبل محاولة القيام بالمهام أو الأعمال غير العاجلة.

- يميل الناس إلى *الانتظار* فى التنفيذ إلى ما قبل انتهاء المدة المحددة لإنجاز المهام أو الأنشطة *" التأجيل"*.
- يميل الأفراد إلى إعطاء الأولوية للمهام التى يطلبها *الآخرون* قبل المهام التى يبادرون بها.
- لا يملك الأفراد عموماً إدراكاً جيداً حول الكيفية التى يتم بها استخدام الوقت. "فقدان الوعى" بأساليب استخدام الوقت.
- يميل الأفراد إلى *المساواة* بين مفهومى مزاولة العمل وإنجاز العمل.

وهناك معتقدات خاطئة كذلك!!

بالإضافة إلى مشكلة *"الميول الإنسانية"* والتى تحول دون الاستخدام الفعال للوقت، فإنه توجد بعض المعتقدات أو المفاهيم الخاطئة التى تزيد الأمر تعقيداً ، وتجعل من الإدارة الفعالة للوقت تحدى هائل للمديرين فى كل المواقع، ومن أمثلة هذه المعتقدات الخاطئة:

- التخطيط لاستخدام الوقت يستغرق وقتاً أكثر من الذى يوفره!!
- الأحداث الطارئة لا تتكرر مستقبلاً.. فلماذا إنفاق الوقت فى كيفية مواجهتها؟!
- متابعة التفويض للمرءوسين تستغرق وقتاً أكثر من الذى يوفرنه عند القيام بالتفويض لهم
- من الأفضل استغلال الوقت فى إنجاز مهامك الوظيفية بدلاً من تعرف الآخرين كيفية إنجاز هذه المهام بدلاً منك.
- الخبرة وحدها كفيلة بتعريفك كيفية تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت المتاح لك!!

قاعدة Pareto والإدارة الجيدة للوقت

تشير قاعدةPareto إلى ما يلى :

٨٠٪ من الإنجاز أو الفاعلية يستند إلى ٢٠٪ من الأنشطة

٢٠٪ من الإنجاز أو الفاعلية يستند إلى ٨٠٪ من الأنشطة

يعنى ذلك أن الإدارة الجيدة للوقت تعنى التركيز على ممارسة الأنشطة أو المهام التى تساهم فى تحقيق ٨٠٪ من الإنجاز أو الأداء ، وعدم توجيه الوقت لممارسة أنشطة تكون مساهماتها محدودة فى معدلات الإنجاز أو مستويات الفاعلية.

مــا هــو نمطك فى التعامل مع الوقت ؟

يوجد أربعة أنماط من المديرين أو المسئولين استناداً إلى نظرتهم للوقت وإدارتهم له وهم :

- المضيع للوقت — Time Waster
- المستخدم للوقت — Time User
- المستفيد من الوقت — Time Exploiter
- المستثمر للوقت — Time Investor

سـؤالان مهمان

س١ - ما هى نواحى الاختلاف بين الأنماط الأربعة ؟

- ....
- ....
- ....
- ....

س٢ - من وجهة نظرك، إلى أى نمط تنتمى .. ولماذا؟

النمــط :

....

....

الأسباب :

- ....
- ....

> **تذكر**
>
> الإدارة الجيدة للوقت تعنى فى حدها الأعلى أنك مستثمر للوقت وفى حدها الأدنى أنك مستفيد من الوقت.

الإدارة الجيدة للوقت تدعم فرص النجاح والاستمتاع الوظيفى

مرة ثانية ، ما الذى يعود على ممارس العمل الإدارى عموماً والعمل الإدارى الجامعى على وجه الخصوص من محاولة تنمية مهاراته فى مجال إدارة الوقت؟

تشير نتائج الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للوقت تساعد فى تحقيق جميع أو معظم المزايا التالية:

- التركيز على الأنشطة ذات الأهمية ومن ثم زيادة الفعالية .
- تؤدى زيادة الفعالية إلى تدعيم فرص النجاح فى تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية.
- يساعد تحقيق الأهداف فى تدعيم الرضاء الوظيفى.
- يساهم الرضاء الوظيفى فى تدعيم فرص التطوير المهنى والوظيفى .
- الإدارة الجيدة للوقت تؤدى إلى الحد من ضغوط العمل وبالتالى الحفاظ على اللياقة الصحية والذهنية ومن ثم الاستمتاع الوظيفى والاجتماعى.

ملحوظة هامة

من الضرورى معرفة أن الإدارة الجيدة للوقت لا تعنى بالضرورة إنجاز المهام بمعدلات أعلى من السرعة والجودة والذى قد يقود إلى الشعور بالضغوط والإجهاد. ولكنها تعنى إنجاز مهام محدودة ولكن ذات قيمة مضافة مرتفعة للغاية.

الاستراتيجيات الفعالة للوقت

قدم خبراء إدارة الوقت عدداً من الاستراتيجيات أو الأساليب التى يمكن استخدامها فى الواقع العملى لتنمية مهارات التعامل مع الوقت ، ويمكن استعراض أهم هذه الاستراتيجيات فيما يلى:

أولاً : تخطيط وجدولة الأنشطة اليومية وتحديد الأولويات

يتفق خبراء إدارة الوقت على أن الخطوة الأولى والأكثر أهمية لتحقيق الإدارة الفعالة هى ممارسة عملية التخطيط وجدولة الأنشطة مع التركيز على الأولويات أو الأهمية الخاصة التى يجب أن تحيلها النشاط. وتسمى الإدارة المستخدمة فى ذلك "بسجلات الوقت".

ماذا يعنى سجل الوقت ؟ وما هى أهميته ؟

هو بيان بالأنشطة التى من المتوقع القيام بها خلال فترة زمنية محددة والوقت المطلوب تخصيصه لكل نشاط، إضافة إلى الأولوية التى تحيلها النشاط بعض الملاحظات الأخرى مثل التسهيلات أو الموارد المطلوبة أو الأشخاص ذوى العلاقة.

يحقق استخدام سجل الوقت المزايا التالية:

- عدم الاعتماد على التخمين فى تحديد الوقت المطلوب لإنجاز المهام .
- بيان مجالات التوفير الممكنة أو المتوقعة فى الوقت وتوجيهها لاستخدامات أخرى.
- بيان الاختناقات المحتملة ومن ثم التفكير فى بدائل التصرف
- التركيز على القيام بالمهام والأنشطة وفقاً لأولوياتها وأهميتها النسبية.
- معرفة أين وكيف يستخدم الوقت.
- ممارسة الرقابة على كل من الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها.

إعداد سجل الوقت خطوة بخطوة

الخطوة الأولى: حدد واجباتك الوظيفية

-
-
-

الخطـوة الثانيـة: حدد أولويات عملك

- يمكن النظر إلى أى نشاط تقوم به مـن منظـورين همــا: الأهميـةImportance و درجـة الاستعجال Urgency.
- بينما تفسر كلمة " عاجل" فى ضوء الوقت المطلوب للإنجاز أو أداء المهـام، فـإن كلمـة "هام" تفسر فى ضوء الوزن النسبى للنشاط أو جودة الأداء المطلوبـة.
- فى ضـوء المعياريين السابقين يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع هــى:

أ ـ هــام وعاجــل

ب- هام وغير عاجــل

ج- غير هام وعاجل

د- غير هام وغير عاجل

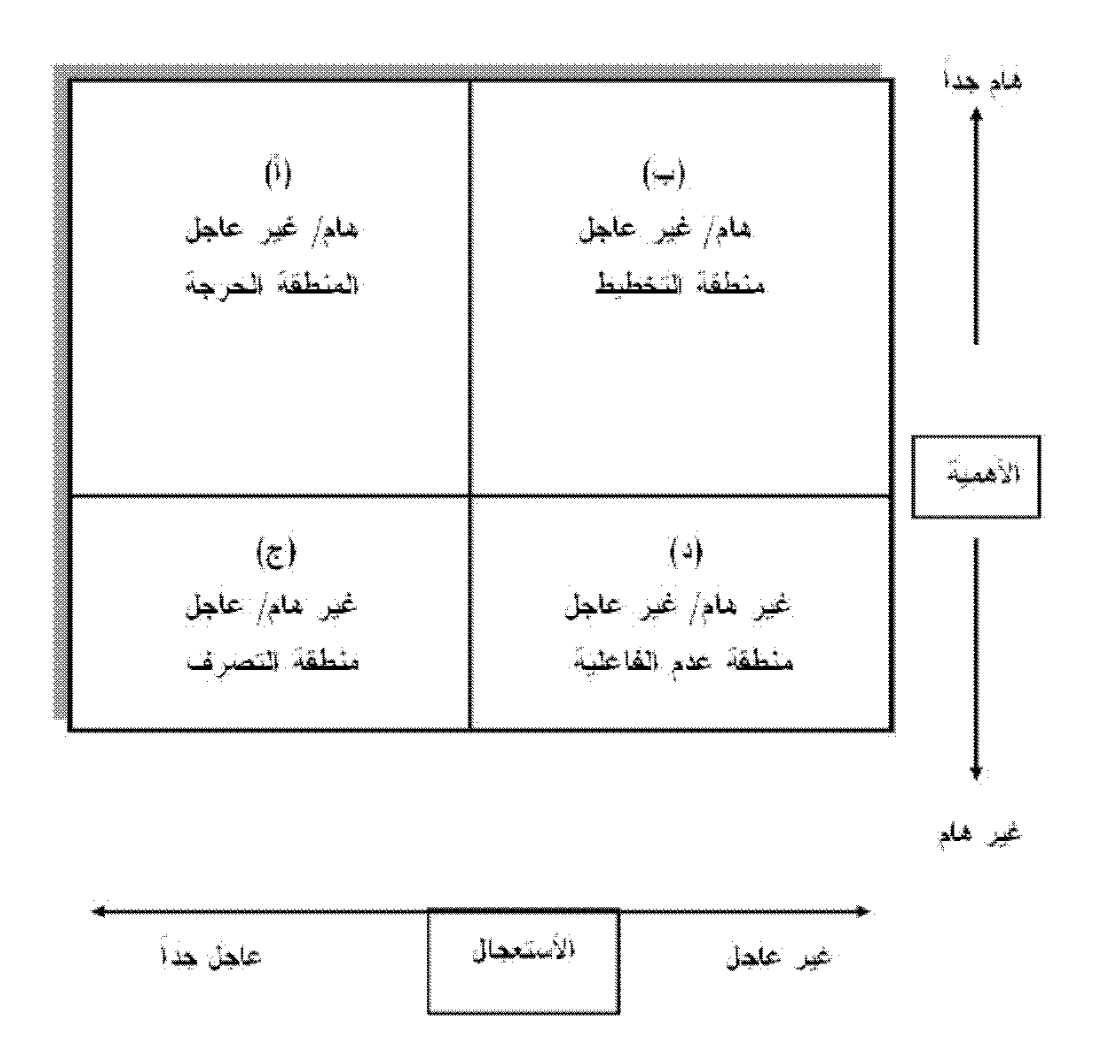
يمكن تحديد الأولويات كالتالى :

الأولويــة (أ) : أشياء يجب القيام بهــا Must Do

- تشمل هذه الأشياء تلك الأعمال القليلة الحرجة التى يجب إنجازهــا وإلا تــأثرت القدرة على تحقيق الأهداف سلباً ومن أمثلتها:
  - حضور جلسة مجلس الجامعة أو الكلية أو القسم.
  - إعداد تقرير للسلطات العليا.
  - إلقاء محاضرة على طلاب مرحلة البكالوريوس.

الأولويــة (ب) : أشياء يجب عملها إذا سمح الوقت Should Do

- تضم تلك الأعمال أو المهام شبه الضرورية والتى يمكن القيام بها إذا سمح الوقت بذلك، ولا يؤدى عدم القيام بها إلى التأثير السلبى على تحقيق الأهداف أو وجــود مشكلات تعترض الأداء ومن أمثلتها:
  - خطورة جلسات اللجان الفرعية
  - مراجعة البريد الروتينى
  - المشاركة فى أحد الأنشطة المجتمعة
  - المرور على بعض الكليات/ الوحدات/ الأقسام..الخ.



الألويـــة (ج) : أشياء قد يكون من المفيد القيام بهـــا Nice To Do

- تضم تلك النوعية من الأنشطة أو المهام التى قد يكون من المفيد القيام بها فى حالة توافر الوقت ، وهى أنشطة غير مؤثرة بشكل ملموس عند عـــدم القيـــام بها، ومن أمثلتها:
  - قراءة تقرير عن الإدارة الجامعية
  - افتتاح ورشة عمل تم توجيه الدعوة لها
  - اللقاء بالمرءوسين للاستماع أو توجيه بعض الإرشادات إليهم

الألويـــة (د) : أشياء لا ينبغى القيام بهـــNot To Do

- وتضم تلك النوعية من المهام أو الأنشطة التى ينبغى عدم القيام بها، حيث أنهـــا لاتعد جزءاً من الوظيفة ولكننا أحياناً نؤديها على حساب ما كان ينبغى علينا أدائه، ومن أمثلتها:
  - متابعة الغياب والحضور
  - تقييم أداء العاملين التابعين لمسئولين آخرين
  - إعداد المذكرات والخطابات الموجهة لجهات خارجية
  - إعداد المواد الإعلامية أو بعضها بالنسبة للأحداث أو المؤتمرات التى تنظمها الجامعة أو الكلية..الخ.

ماذا يحدث لو تكدست الأنشطة فى المنطقة الحرجة ؟

- **الإجابـــــــة:**
  - **جودة منخفضة فى الأداء**
  - **فقدان القدرة على الالتزام**
  - **حدوث الضغوط والأزمـــات**

كيف يمكن الحد من المهام التى تقع ضمـن هذه المنطقـــة ؟

- **الإجابـــــــة:**
  - التعرف على الأسباب (خارجية – تنظيمية – شخصية)
  - التخطيط أو التعامل المنظم مع الأسباب
  - المتابعة للمهام الروتينية حتى لا تصبح عاجلة
  - الأداء الصحيح للمهام وعدم تكرار إنجازها
  - تنمية مهارات الأداء (تكنولوجيا – تدريب – سرعة ..الخ)
  - التفويض إذا كان ممكناً
  - إعادة جدولة الأنشطة وفقاً لأهميتها النسبية (تأجيل بعض الاجتماعات إذا كان ذلك ممكناً)

معلومات تهمك

- يتم تحديد مدى أهمية وعجلة النشاط وبالتالى تصنيفه فى المناطق الأربع وفقاً لطبيعة وخصائص كل نشاط ومدى مساهمته فى تحقيق الأهداف الوظيفية بوجه عام.
- يجب قضاء ٦٥٪ على الأقل من الوقت المتاح للوظيفة فى إنجاز الأنشطة المتعلقة بالمنطقة (أ) ٢٥٪ من الوقت المتاح للوظيفة فى إنجاز الأنشطة فى المنطقة (ب) و١٠٪ فقط من الوقت المتاح للوظيفة فى إنجاز الأنشطة فى المنطقة (ج) ، بينما لا ينبغى توجيه وقت على الإطلاق لممارسة الأنشطة فى المنطقة (د).

الخطوة الثالثة: إعداد سجل الوقت

على الرغم من أنه لا يوجد نموذج نمطى لسجل الوقت يلقى القبول عند غالبية الناس، إلا أننا نقترح استخدام النموذج المبسط التالى:

نموذج سجل الوقت (مدير عام)

اليـــــوم:

التاريخ :

الوقت	النشاط	الأولويات				ملاحظات
		أ	ب	ج	د	
٨ر٣٠ ٩ر٠٠	مراجعة البريد الوارد والصادر					• التسهيلات • الموارد • الأشخاص • الاتصالات • العقبات..الخ
٩ر٣٠ ١٠ر٠٠	اتصالات داخلية للتنسيق					
١٠ر٣٠ ١١ر٠٠ ١١ر٣٠	حضور اجتماعات الإدارة					
١٢ر٠٠ ١٢ر٣٠ ١ر٠٠	مقابلات مع أشخاص من خارج المنظمة					
١٢ر٣٠	مقابلة بعض أفراد من داخل المنظمة					
٢ر٠٠	غذاء وراحة					
٢ر٣٠	مقابلة رؤساء الأقسام للمتابعة					
٣ر٠٠	مراجعة تقرير أعمال الأنشطة					
٣ر٣٠	المرور على بعض الأقسام					
٤ر٠٠ ٤ر٣٠	الرقابة على أعمال اليوم والتخطيط لأعمال الغد					
٥ر٠٠	العـــــودة للمنـــــزل					

ملاحظـات على إعداد سجل الوقت

- يجب تضمين السجل كافة الأنشطة التى ينبغى القيام بها مهما كانت نوعيتها أو مستوى أهميتها.
- قد يتم إعداد السجل لمدة يوم أو أسبوع أو شهر أو ربما أكثر.
- تم تقسيم الوقت لوحدات زمنية متساوية (٣٠) دقيقة حتى يتم ممارسة قدر أكبر من السيطرة وتوفير المرونة فى ذات الوقت.
- تعتمد الخطة المخصصة لكل نشاط على طبيعة النشاط والخبرة الشخصية والعرف السائد.
- يجب متابعة الانحرافات بين الوقت المخصص والوقت الفعلى بما يساعد على وضع سجلات تتسم بالدقة والاعتمادية.
- ليس بالضرورة أن يتم القيام بالنشاط فى الوقت المحدد تماماً أو بالدقيقة ، ولكن يمكن أن يكون هناك انحرافات محدودة بالزيادة أو النقص ، والتى يجب امتصاصها مع نهاية اليوم.
- لتحقيق رقابة أفضل على الوقت وإدارته بشكل جيد من خلال سجل الوقت حاول مراجعة توزيع المهام خلال يوم العمل عن طريق إثارة التساؤلات التالية:
  - هل يتم قضاء أوقات أطول من اللازم فى المجموعة (ج) أو (ب) على حساب مهام المجموعة (أ)؟
  - هل هناك أوقات يزداد فيها ضغط العمل وأخرى يعانى فيها الفرد من الفراغ؟

إذا كانت الإجابة "نعم" ، حاول أن تبحث عن الوسائل التى تعيد بها تنظيم يوم عملك بحيث تستطيع أن تنجز أكثر.

- طور جدولك الزمنى كلما أمكن ذلك، حيث يصعب الاعتماد على الذاكرة فى تحقيق الإدارة الفعالة للوقت.
- حدد نماذج العمل التى تؤثر سلباً على استخدامك للوقت المتاح وحاول أن تعيد التفكير فيها لتحسين إدارتك للوقت.
- من المهم وجود وقت للاسترخاء أو الراحة حتى يستطيع المسئول تجديد نشاطه ، كم أنه يمثل عند الحاجة وقتاً استراتيجياً يتم استخدامه لإعادة التوازن لخطط استخدام الوقت وإنجاز المهام.

أنظمة فرعية لسجلات الوقت

بالإضافة إلى استخدام سجلات الوقت بالشكل السابق، فإنه يوجد بعض الأنظمة الفرعية لسجلات الوقت ومن أبرزها:

١- مفكرة الجيب Pocket Note

يتم من خلالها تسجيل المهام والأنشطة ومواعيدها أثناء العمل اليومى أو الأسبوعى أو الشهرى. وتتميز هذه المفكرة بصغر حجمها وسهولة حملها والتنقل بها فى كل الأماكن وكل الأوقات.

٢- اللوحات الرقابية Control Boards

يطلق عليها البعض (خرائط جانت) ، وهى عبارة عن سبورة أو لوح خشبى يسجل عليه الأنشطة أو الأعمال اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية ، بحيث يستطيع المسئول من خلال النظر إليه التعرف على نوعية النشاط وأهميته والتاريخ المتوقع لإنجازه. ويمكن للمدير من خلال النظرة التحليلية لهذه اللوحات اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً لأهميتها والفترات المتوقعة لإنجازها.

ونظراً للتطورات التكنولوجية فى مجال الحاسب فقد تخلى الكثيرون عن الأشكال التقليدية للوحات الرقابية ، حيث أمكن برمجة النشاطات المختلفة ومواعيدها بما يفيد فى متابعة الإنجاز وإدخال التعديلات اللازمة على الأنشطة والأوقات لضمان الأداء فى المواعيد المحددة.

٣- قوائم الأولويات To Do

يحتاج كل فرد ناضج فى أى مجال إلى وضع مهام أو أهداف يومية للأداء والتى قد تختلف من حيث الأهمية أو الوقت المطلوب للانتهاء منها. ويستند نظام الأولويات على مصادر أهمية العمل أو النشاط ، حيث يتم تصنيف وترتيب هذه الأنشطة وفقاً لأهميتها، ومن ثم يمكن تحديد أولويات استغلال الوقت . على سبيل المثال ، يستطيع المدير أن يقوم بتصنيف المكالمات التليفونية إلى ثلاث مجموعات وفقاً لأهميتها ، ثم يتبع الإرشادات التالية:

- الرد على المكالمات التى تقع فى الفئة (أ)
- تأجيل الرد على المكالمات التى تقع فى الفئة (ب) إلى حين وجود وقت مناسب
- تفويض مدير المكتب أو السكرتيرة بالرد على المكالمات التى تنتمى إلى الفئة (ج)

ويفضل البعض بدلاً من تدوين الأنشطة أو المهام الضرورية على أوراق لاصقة Stickers ومن ثم التعرض لفقدانها، أن يدون ذلك فى مفكرة متوسطة الحجم ويضعها أمامه حتى يستطيع

متابعة المهام أو الأنشطة الهامة المسجلة بها. كذلك يمكن استخدام الأجندات أو مخططات الوقت فى القيام بهذه المهمة.

ثانياً : تعلم كيف تفوض Know How To Delegate

ماذا يعنى التفويض ؟

تتمثل الاستراتيجية الثانية فى الإدارة الجيدة للوقت فى إتقان فن التفويض ، فماذا يعنى التفويض؟

يعنى التفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص فى مستوى إدارى معين إلى شخص آخر فى مستوى إدارى أدنى.

ويرتبط بمفهوم تفويض السلطة ثلاثة اعتبارات رئيسية هى:

- عندما يقبل الطرف الثانى التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التى يكلفها به رئيسه ، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما يقوم به من أعمال.
- أن تخلى الطرف الأول عن صلاحيات القيام ببعض المهام أو الأنشطة لا يعنى تخليه عن المسئولية عنها، ومن ثم فإن تفويض السلطة لا يعنى تفويض المسئولية.
- أن لصاحب السلطة الأصلى الحق فى استردادها فى أى وقت ، وذلك إما لفشل الطرف الثانى فى القيام بالمهام التى استندت إليه على الوجه المرغوب، وإما لانتفاء الغرض من عملية التفويض، فتفويض السلطة فى نهاية الأمر يعنى التخلى المؤقت عن بعض الصلاحيات.

خمسة أسئلة رئيسية لضمان التفويض الفعال

السؤال الأول: لماذا التفويض؟

- **الإجابة:**
  - تفرغ المسئول للقضايا الهامة
  - ادخار الوقت لأنشطة التخطيط
  - التوزيع العادل لعبء العمل
  - سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات
  - زيادة جودة اتخاذ القرارات

- توفير فرص تنمية مهارات المرءوسين
- رفع الروح المعنوية للمرءوسين
- تنمية روح المشاركة والعمل الجماعى

السـؤال الثانى: ما الذى يجب تفويضه ؟

- **الإجابــة:**

- المهام ذات الأولوية المحدودة (ج ، ب)
- المهام الروتينية التى تستغرق وقتاً طويلاً نسبياً
- المهام التى تساعد على تنمية المرءوسين
- المهام التى يمكن للمرءوسين القيام بها بشكل أفضل
- المهام ذات العلاقة بالمسار الوظيفى للمرءوسين

السـؤال الثالث : لمــن يجب التفويض ؟

- **الإجابــة:**

- الفرد الذى يمتلك القدرة على أداء المهام موضع التفويض
- الفرد الذى يتوافر لديه الرغبة فى أداء المهام موضع التفويض
- الفرد الذى يمتلك السمات الشخصية لتحقيق النتائج المتوقعة من وراء التفويض
- يجب توخى الحذر والموضوعية فى اختيار الأشخاص الذين تسند إليهم المهام والصلاحيات موضع التفويض
- من المهم معرفة نقاط القوة والضعف لدى المرءوسين

السـؤال الرابع : كيف يمكن التفويض ؟

- **الإجابــة:**

- التحديد الدقيق للمهام المراد تفويضها
- تعريف المرءوسين بكيفية الأداء الفعال لهذه المهام
- تزويد المرءوس بالسلطات اللازمة لأداء المهام المفوضة
- وضع معايير أو توقعات لمستويات الأداء المرغوبة.

السؤال الخامس : ماهى ضمانات التفويض الفعال ؟

- **الإجابة:**
  - التعرف على نقاط القوة والضعف فى المرءوسين
  - إظهار الثقة فى المرءوس وقدرته على إنجاز المهام الجيدة
  - مقاومة الشعور بأنك ستحصل على أفضل النتائج بالتفويض
  - ممارسة مزيد من الضغط عند الحاجة
  - المتابعة المستمرة لاستخدام المرءوس للصلاحيات والتعرف على مستويات الأداء
  - إظهار الاستعداد لتقديم المساعدة للمرءوس عند الحاجة
  - المكافأة عن الاستخدام المميز للتفويض
  - إظهار القدرة على استرجاع الصلاحيات عند الحاجة

تعرف على مهاراتك التفويضية

للتعرف على مهاراتك فى ممارسة التفويض راجع التمرين الذى يحمل هذا العنوان فى نهاية هذه الوحدة، واستخلص منه خطة عمل تنفيذية Action Plane لتطوير قدراتك فى هذا المجال الحيوى حتى ترفع من قدرتك على إدارة واستغلال وقت عملك.

ثالثاً : تعلم كيف تستخدم التليفون بفاعلية

تكمن الاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت فى إتقان مهارات استخدام التليفون. فى الحقيقة، لا يوجد عمل لا يعتمد على الهاتف، إلا أنه قد يكون مصدراً للفاعلية أو مصدراً لإهدار الوقت، ومن ثم تحدد الطريقة التى تستخدم بها التليفون مدى قدرتك على التعامل مع وقت وظيفتك.

بعض الإرشادات العامة للتعامل مع المكالمات الهاتفية :

- اسند عملية الرد على التليفون لمدير مكتبك كلما أمكن ذلك.
- طور أسلوب للتمييز بين نوعيات المكالمات.
- ضع قائمة بالمكالمات الهامة التى يجب عليك القيام بها يومياً.
- حدد الهدف من كل مكالمة والنقاط الرئيسية التى تود التحدث فيها .

- أعد نفسك للمكالمات كما تعد نفسك للاجتماعات.
- حاول إجراء المكالمات فى الأوقات المرنة من اليوم.
- حاول أن تنفذ اتصالاتك كلها معاً.. استخدم مدير مكتبك فى تنفيذ أولويات الاتصال.
- استخدم مكبر صوت الهاتف حتى يمكنك إنجاز بعض الأشياء الأخرى فى وقت الاتصال نفسه.
- تعرف على قواعد الاستخدام الفعال للهاتف.
- حاول السيطرة على الحوار من خلال استخدام بعض الجمل مثل:

" هل هناك شئ ترغب فى مناقشته قبل الذهاب للاجتماع؟"
" توجد مكالمة على الخط الأخر.. سوف أعاود الاتصال بك فى وقت لاحق"
" يمكن مناقشة ذلك بالتفصيل فى مكالمة أخرى إن شاء الله"
" معذرة.. سأحاول الاتصال بك بعد الانتهاء من مقابلة أحد الضيوف ..الخ"

- حاول تسجيل نقاط المتحدث خاصة إذا كان شخصية هامة، حتى يمكنك التركيز فى الرد عليها.
- ضع ساعة زمنية أمامك لمتابعة أوقات المكالمات

رابعاً : تعلم كيف تدير الاجتماعات بفاعلية

الاجتماعات سلاح ذو حدين ، حيث تساعد الإدارة الفعالة للاجتماعات فى تحقيق العديد من المزايا مثل تبادل الخبرات وتوفير الرؤية المشتركة وتنمية العلاقات الشخصية وسرعة تنفيذ القرارات. فى المقابل ، تؤدى الإدارة غير الفعالة للاجتماعات إلى إهدار الوقت وضعف جودة القرارات وبطء التنفيذ، بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة.

مظاهر الاجتماعات الفعالة

- وجود حاجة إلى الاجتماع من حيث المبدأ
- الإعداد والتحضير المسبق للاجتماع
- وضوح الهدف من الاجتماع
- وجود جدول أعمال وإطار زمنى للموضوعات

- بدأ الاجتماع فى الوقت المحدد
- عدم الانحراف عن موضوع الاجتماع
- القيادة الفعالة للجلسة
- المشاركة الإيجابية للأعضاء
- التعامل مع الأنماط السلبية من السلوك
- التوصل إلى نتائج محددة
- التقيد بجدول الاجتماع
- إنهاء الاجتماع فى الوقت المحدد

خامساً : تعامل بإيجابية مع الزائرين دون سابق موعد

ربما تمثل الزيارات العارضة أكبر مصادر إهدار الوقت بالنسبة للمدير المصرى عموماً وشاغلى الوظائف الإدارية فى الجامعة على وجه الخصوص. ويكمن التحدى فى أن العمل الإدارى الجامعى يتطلب الاتصال بشبكة واسعة من الأفراد تشمل الزملاء والرؤساء والطلاب وأعضاء الجهاز الإدارى وأولياء الأمور والمسئولين فى المصالح المختلفة فى مجتمع الجامعة..الخ. إلا أن الحاجة للاتصال مع هذه الأطراف لا يعنى أن المسئول لا يجب أن يكون متاحاً فى أى وقت مع أى زائر ولأى سبب. ورغم أن البعض يفشل فى وضع سياسات منظمة للتعامل مع هذا الموقف، والبعض الآخر يواجه بانتقادات حادة ومواقف عند محاولته وضع ضوابط لهذه الظاهرة الاجتماعية ، إلا أن ذلك لا يعنى التوقف عن المحاولة على الأقل للحد من التأثيرات السلبية لهذه الظاهرة فى مجتمعاتنا.

بعض الإرشادات العامة للتعامل مع الزائرين دون سابق موعد

- ضع سياسة مكتوبة للتعامل مع الزيارات العارضة.
- تنمية مهارات مدير المكتب فى مجال تصنيف الزائرين وتحديد أولويات مقابلة المسئول.
- حدد أوقات معينة للزيارات للفئات التى يمكنها التردد عليك.
- علم مرءوسيك كيف يحترمون وقتك ووقت أنفسهم.

- أعرض الزيارة على من تتوقع أن يطيل الجلوس عندك حتى تتحكم أنت فى وقت الزيارة.
- استخدم بعض العبارات المهذبة التى تشجع الآخرين على اختصار وقت الزيارة.

" لدى اجتماع بعد ٥ دقائق؟"

" سوف أضطر للاستئذان بعد دقائق لمقابلة رئيسى في العمل "!

"استأذنك فى استكمال هذا التقرير وسأكون معك حالاً "!!

- حدد وقتاً معيناً لمرة واحدة فى الأسبوع لأولئك الذين يرغبون فى مقابلتك دون سابق موعد.. مع تحديد وقت المقابلة لكل فرد أو مجموعة من الأفراد.
- استخدم الإرشادات غير اللفظية التى تعكس انشغالك وضيق الوقت المتاح لديك مثل :

" تجاهل النظر بعينيك كثيراً إلى الشخص الذى يحضر دون سابق موعد حتى تشعره بضيق الوقت المتاح لديك؟"

" استمر فى الوقوف حتى لا يجلس الطرف الآخر أو لا يضطر إلى الاسترخاء فى جلسته".

"ارفع سماعة التليفون وكأنك تخطط لإجراء مكالمة هامة، وفى انتظار انتهاء الزائر لإجراء هذه المكالمة ".

"انظر لساعتك بين الحين والآخر لإظهار مدى حاجتك للوقت أو تأثير الآخرين على وقتك ".

سادساً: تخلص من المهام غير الضرورية

قد يفقد المدير السيطرة على الوقت بسبب قيامه بأداء مهام غير ضرورية أو يمكن تأديتها بواسطة آخرين. ويوجد العديد من الأسباب التى تفسر قيام بعض المديرين بأداء العديد من المهام غير الضرورية من أبرزها:

- عدم وجود أهداف أو أولويات واضحة للعمل
- الفشل فى تفويض بعض المهام للمساعدين
- عدم القدرة على قول "لا" للآخرين

الإرشادات العامة للتخلص من المهام غير الضرورية

- لا تتردد فى قول كلمة "لا" عند الضرورة.

- اقترح أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة.
- اظهر للآخرين أن إنجاز هذه المهام سوف يكون على حساب مهام أخرى أكثر أهمية.
- إذا كانت هذه المهام مسندة بواسطة الرئيس أسأله أى المهام أكثر أهمية من وجهة نظره.
- حدد المهام غير الضرورية وحاول التخلص منها إذا كان ذلك ممكناً.
- قدم الدليل على مدى ارتفاع التكلفة فى حالة القيام بها أو مقدار الوفر فى التكلفة فى حالة التخلص منها.
- قم بتفويض المهام الأقل أهمية لمرءوسيك أو مدير مكتبك إذا كان ذلك ممكناً.
- إذا كان من الصعب أو من غير المناسب تفويض تلك المهام ، فحاول القيام بها فى الأوقات المرنة أو عندما تكون مجهداً.
- استخدم صلاحيات الوظيفة فى تحويل المهام غير الضرورية إلى أشخاص آخرين أو وحدات تنظيمية أخرى.
- اعتذر عن عدم ملائمة الوقت لإنجاز هذه المهام عندما يكون ذلك ممكناً.

سابعاً: قلص حجم الأعمال الورقية

كثير من الأشخاص يقضون وقتاً كبيراً فى إعداد المذكرات والتقارير مما يؤدى إلى إهدار جزء ملموس من وقت العمل. ويستلزم تقليص حجم الأعمال الورقية القيام بما يلى:

- معاملة المكاتبة مرة أخرى
- تدوين الملاحظات على المستند الأصلى مع قيام السكرتير بالرد
- استخدام البريد الإلكترونى كلما كان ذلك ممكناً
- تنمية مهارات مدير المكتب فى عرض البريد
- الاختصار فى الكتابة

ثامناً: بعض الإرشادات الإضافية فى الإدارة الجيدة للوقت

إضافة إلى الاستراتيجيات السبع الرئيسية التى تم تناولها على الصفحات السابقة ، توجد بعض الإرشادات الأخرى أو النصائح التى يمكن أن تساهم فى التقدم نحو إدارة أفضل للوقت ، ويمكن تلخيص هذه الإرشادات فيما يلى:

- صمم قوائم بالأشياء الضرورية المطلوبة إنجازها وفقاً لأساس يومى.
- استخدم الأوقات الصباحية فى إنجاز المهام الرئيسية
- حدد الأهداف بوضوح وبين تاريخ إنجاز كل هدف
- استخدم قائمة الأولويات To Do
- قم بتنفيذ المهام الرئيسية والعاجلة أولاً ثم حاول تفويض النوعيات الأخرى من المهام للآخرين.
- تجنب التأجيل أو تأخير عمل اليوم إلى الغد.
- قم بإنجاز المهام الهامة غير المحببة إليك أولاً.
- حدد مضيعات وقتك وحاول التخلص منها.
- ركز على مهمة واحدة وليس أكثر من مهمة فى وقت واحد .
- ركز على المهام ذات القيمة المضافة المرتفعة.
- استخدم المكاتبات الإلكترونية كلما أمكنك ذلك.
- حدد مواعيد واقعية لإنجاز المهام.
- أجمع معاً الأعمال المتشابهة حتى تحافظ على استمرارية واتساق الفكر والحالة المزاجية.
- تحكم فى مقاطعات الزائرين فى الفترات الحرجة.
- خصص وقتاً للأزمات غير المتوقعة.

التمرين الثالث

تحديد أولويات استخدام الوقت

بافتراض أنك تعمل وكيلاً لشئون التعليم والطلاب بإحدى الكليات النظرية ، وأنك تخطط لعمل قائمة بأولوياتك خلال الأسبوع القادم والذى من المتوقع أن يتضمن القيام بالمهام التالية:

١- إعداد تقرير عن سير الدراسة خلال الأسبوع لرفعه إلى عميد الكلية فى نهاية الأسبوع.

٢- مقابلة أحد المتخصصين فى إعداد برنامج لأعمال الامتحانات وإعلان النتائج.

٣- أداء محاضرين إحداهما لطلاب الشعبة العامة يوم السبت من التاسعة إلى الثانية عشرة صباحاً، والأخرى لطلاب شعبة الدراسة باللغة الإنجليزية وذلك يوم الأربعاء من الثانية عشرة إلى الثالثة ظهراً.

٤- حضور اجتماع مجلس الكلية والذى سوف يعقد يوم الثلاثاء الساعة الحادية عشرة صباحاً.

٥- استدعاء مسئول شئون الطلاب لمناقشة بعض الملاحظات بشأن أسلوب العمل فى الإدارة.

٦- حضور ختام دورة الأنشطة الطلابية للمساهمة فى تكريم المتميزين وتوزيع الجوائز.

٧- مراجعة نتائج الدراسة التى أعدتها الجامعة عن جودة الخدمة التعليمية بالكلية وإبداء ملاحظاتهم عليها.

٨- تعديل الخطة الدراسية لأحد الزملاء الذين اضطروا لدخول المستشفى وعدم تمكنه من الاستمرار فى أداء محاضراته خلال الفترة المتبقية من الفصل الدراسى.

٩- مراجعة التقرير الذى أعده مسئول جهاز توزيع الكتاب الجامعى عن إنجازات الجهاز خلال الفترة السابقة.

١٠- المرور على القاعات الدراسية للتأكد من توافر التسهيلات الضرورية لأداء الخدمة التعليمية.

١١- الاتصال بمصدر توريد كتب شعبة اللغة الإنجليزية للتأكد من إمكانية التوريد لجميع المراجع فى الوقت المتفق عليه.

١٢- مقابلة مجموعة من أولياء الأمور لاستعراض شكاواهم بشأن نتائج أبنائهم فى الفصل الدراسى الأول.

١٣- البدء فى إعداد موازنة القسم للعام الجامعى القادم واحتياجاته من العنصر البشرى والتسهيلات المادية المختلفة.

والمطـلوب

١- استخدم مصفوفة الأولويات التى تم استعراضها سابقاً لتصنيف المهام أو الأنشطة المتوقعة لوكيل الكلية خلال الأسبوع القادم إلى أربع مجموعات هـى:

١- أنشطة هامة للغاية (منطقة أ)

٢- أنشطة هامة نسبياً (منطقة ب)

٣- أنشطة محدودة الأهمية (منطقة ج)

٤- أنشطة غير هامة (منطقة د)

٢- ما هى المبررات التى تم الاستناد إليها فى تصنيف هذه الأنشطة؟

- ....
- ....
- ....
- ....

٣- ماهى المعلومات الإضافية التى تحتاجها لتدعيم قرارك بتصنيف أولويات الأنشطة السابقة؟

- ....
- ....
- ....
- ....

٤- قارن بين إجابتك مع أعضاء فريقك للتوصل إلى رؤية مشتركة حول أولويات استخدام الوقت تمهيداً لعرضها على المجموعات الأخرى.

- ....
- ....
- ....
- ....

التمرين الرابع

قيم مهارتك التفويضية

ضع علامة (√) أسفل الخانة التى تعكس سلوكك الفعلى فيما يتعلق بمضمون كل عبارة من العبارات التالية:

العبـــــــارات	نعم (٣)	إلى حد ما (٢)	لا (١)
١- اضع ضوابط لاختيار الشخص الذى أقوم بالتفويض له.			
٢- أمد المرءوس بالتعليمات الكاملة وتوقعاتى لأدائه قبـل اسـناد المهمة إليه.			
٣- أحدد بدقة حدود مسئولية المرءوس وأتأكد مـن فهمـه لهـذه الحدود.			
٤- أزود المرءوس بالصلاحيات الكافية لإنجاز المهام المسندة إليه علىأكمل وجه.			
٥- أتأكد من رغبة المرءوس فى تقبل المهام الإضـافية وقدرتـه على القيام بها.			
٦- أقوم بمتابعة المهام التى تم تفويضها للتأكد من الأداء الجيد لهـا وعدم وجود مشكلات تعوق تنفيذها.			
٧- أقوم بإخبار الآخرين الذين يتأثرون بالتفويض لضمان الـدعم والتعاون المطلوب مع الشخص الذى تم التفويض له.			
٨- أوفر للمرءوس الدعم المناسـب مـن معلومـات وتـسهيلات لضمان الإنجاز الفعال للمهام المفوضة إليه.			
٩- أحاول تنمية روح المبادأة فى المرءوس حتـى يـتمكن مـن مواجهة المواقف غير الروتينية عند مباشرة مهامه الإضافية.			
١٠- انظر إلى أخطاء المرءوس على أنها رصيد إضافى للخبرة ، ولا أتردد فى مكافأته عندما يتحسن تنفيذ المهمة.			

تفسير النتائج:

١- قم بجمع الدرجات التى حصلت عليها من إجابتك على جميع العبارات وضعها فى هذا المربع:

الدرجة الإجمالية:

٢- تعرف على مستوى مهارتك فى التفويض وفقاً للمقياس التالى:

٢٦ ــــ ٣٠ متميز أو متحيز!!

٢١ ــــ ٢٥ جيـــــــد

١٦ ــــ ٢٠ متـــوســـــط

١٠ ــــ ١٥ ضعيـــف

٣- استخدم الجدول التالى فى تدعيم مهارتك التفويضية.

مجالات القـــــوة	مجالات الضعف	خطط التحسين
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪

كيف تدير وقتك بطريقة جيدة ؟

فيما يلى ١٠ عبارات والتى تعكس بصفة عامة مبادئ إدارة الوقت بطريقة فعالة. أجب على الأسئلة الموضحة أدناه وذلك بوضع دائرة على الإجابة البديلة التى تصف كيف تؤدى وظيفتك.

١- أستقطع كل يوم جزء من الوقت للتفكير فى وظيفتى والتخطيط لها:

- دائماً ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٢- أضع أهداف مكتوبة ومحددة وأحدد مواعيد الانتهاء:

- دائماً ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٣- أقوم بإعداد قائمة عمل يومياً وأرتب الأعمال حسب أهميتها وأعطى أولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً:

- دائماً ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٤- أحتفظ بجدول زمنى فيه وقت احتياطى يسمح بمواجهة أى أزمات أو مواقف غير متوقعة:

- دائماً ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٥- أقوم بتفويض كل شئ أقدر عليه للآخرين:

- دائماً ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٦- أحاول معالجة أى مكاتبة مرة واحدة فقط:

- دائماً ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٧- أبذل مجهود خاص لأتجنب أى زيارات أو تليفونات عارضة مزعجة:

- دائماً ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٨- **عندى القدرة لأقول (لا) لطلبات الآخرين التى قد تمنعنى من أداء الأعمال العامة:**

- دائماً ☐
- أحياناً ☐
- غالباً ☐
- مطلقاً ☐

٩- **أحاول الاختصار فى المكالمات التليفونية أثناء العمل:**

- دائماً ☐
- أحياناً ☐
- غالباً ☐
- مطلقاً ☐

١٠- **أستخدم أجندة بالموضوعات التى سيتم مناقشتها فى الاجتماعات والزمن الممكن لذلك:**

- دائماً ☐
- أحياناً ☐
- غالباً ☐
- مطلقاً ☐

إرشادات التمرين

١-حتى يمكنك أن تقدر الدرجات التى يمكن أن تحصل عليها اتبع ما يلى :

أولاً: خصص ٣ نقط للاستجابة (دائما) ، ٢ نقطة للاستجابة (غالبا) ونقطة واحدة للاستجابة (أحياناً)، وصفر للاستجابة الأخيرة (مطلقا).

ثانياً: أجمع النقط التى حصلت عليها فى العبارات لكى تحصل على إجمال الدرجة.

ثالثاً: قارن الدرجة الإجمالى التى حصلت عليها بما يلى :

صفر ـــ ١٥ يفضل أن تعطى اهتماماً أكثر لإدارة وقتك.

١٦ـــ ٢٠ أنت تدير وقتك إلى حد ما بشكل جيد ولكن هناك فرصه لتحسينه

٢١ـــ ٢٥ جيد جداً

٦ـــ ٢٨ ممتاز

٩ـــ ٣٠ أنت مبالغ!

رابعاً: خطة عملية لتحسين مهارات إدارة الوقت

مجالات القـــــوة	مجالات الضعف	خطط التحسين
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪



الوحدة الرابعـــة

إدارة ضغـــوط العمـــل

إدارة ضغـــــــــــوط العمـــــــل

هل يتوافر لديك الوقت الكافــى لإنجاز كل ما ترغب فى تحقيقه؟

إذا كانت الإجابة" *نعم*" فأنت من المحظوظين أو من الأفراد القلاقل فى عالمنا المعاصر الذين ينعمون بوفرة الوقت. إن غالبية الأفراد يواجهون مشكلات عدم القدرة على إنجاز كل ما يرغبون فى تحقيقه سواء على المستوى الوظيفى أو المستوى الاجتماعى. فهناك مهام وظيفية متعددة يجب القيام بها بعضها هام وأكثرها عاجل !! وهناك أماكن كثيرة نود التردد عليها، وهناك أشخاص كثيرون نود زيارتهم أو نرغب فى استقبالهم، فمن أين نأتى بالوقت اللازم للقيام بهذه الأعباء أو أداء هذه الواجبات.

كم منا واجه مثل هذا الموقف فأنت ترغب فى حضور الاحتفال السنوى الذى تقيمه المدرسة أو الجامعة لخريجيها ومن بينهم إبنك أو ابنتك ، وأن هذا الحدث قد تزامن مع اجتماع هام يجب أن يحضره أو مقابلة هامة مع أحد المسئولين الكبار ، أو ربما يكون هناك تقرير يجب أن تنتهى من إعداده أو مشكلة بين مرءوسيك يجب التصدى لها أو موعد سبق تحديده مع طبيب الأسنان ويصعب تغييره. انك بالطبع فى مثل هذه المواقف أو غيرها تتعرض لما يسمى بالضغوط ، فماذا يقصد بالضغـوط ؟

معنى الضغط Defining Stress

يعرف البعض الضغط باعتباره مثير Stimulus "أى خاصية أو حدث أو موقف فى البيئة المحيطة بالفرد والذى قد يتولد عنه نتائج سلبية أو غير مرغوبة بالنسبة لـه"

أما التعريف الثانى فينظر إلى الضغط باعتباره استجابة Response، بمعنى أنه نتيجة وليس سبباً.

ومن الناحية العملية فإنه من المفيد النظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة يقوم بها الفرد عند مواجهته لمواقف أو ظروف أو أحداث معينة وأن هذه الظروف أو الأحداث تعتبر مسببات للضغط "*Stressors*" . من هذا المنطلق يمكن تعرف الضغط بأنه:

الضغط :هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية فى البيئة المحيطة والذى قد يترتب عليه آثارا مادية أو نفسية أو سلوكية.

ويشير التعريف السابق إلى ان الضغوط هى ناتج التعامل مع شئ أو حدث ما والذى يثقل كاهل الفرد بمطالب أو أعباء خاصة. وكلمة "*خاصة*" هنا تعنى وجود "*تهديد*" مادى أو نفسى أو غير عادى أو خارج نطاق تصرفات الفرد العادية.

متى يعتبر الحدث الخارجى مصدراً للضغوط؟

يوجد أربعة شروط يجب توافرها كى يعتبر الحدث الخارجى مصدراً للضغوط وهى:

١- التهديد المحتمل Potential Threat

على سبيل المثال فإن تعيين مدير جديد قد يصيب البعض بالقلق وبينما يرحب به البعض الأخر، ومن ثم فهو يعتبر مصدراً للضغط للفرد الأول بعكس الفرد الثانى.

٢- الأهميـــة Importance

فكلما أدرك الفرد أهمية أو خطورة الحدث كلما زادت احتمالات إدراك الضغط والتماس مظاهرة ، كما هو الحال بإدراكات الفرد لاحتمالات التسريح من الخدمة أو ترك العمل.

٣- عدم التأكـد Uncertainty

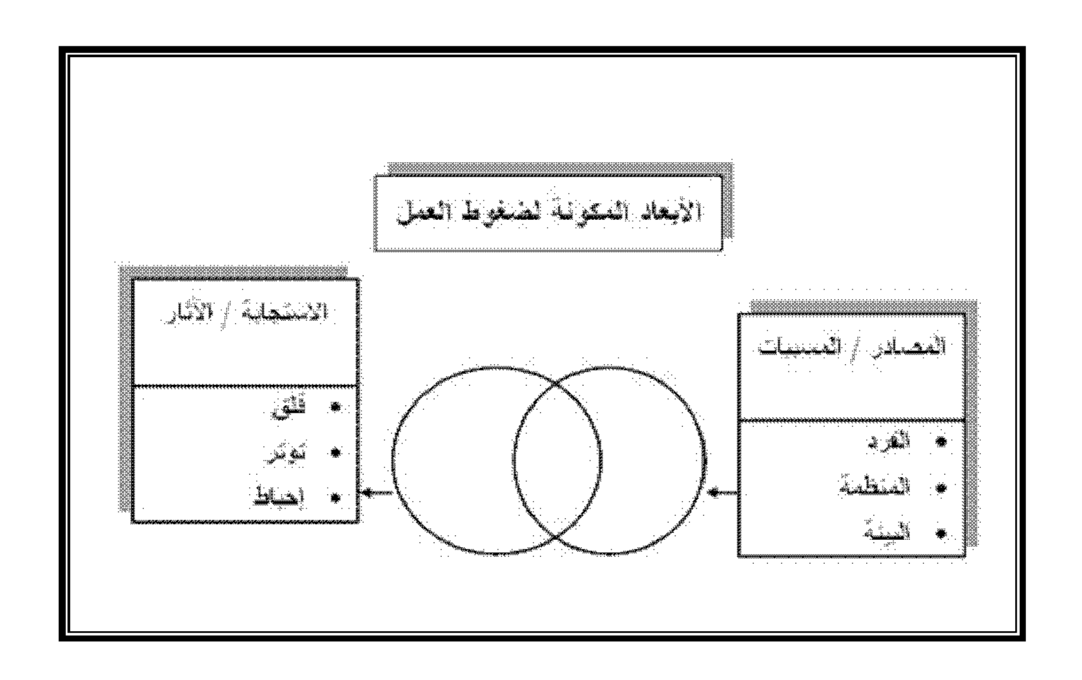
يشير إلى احتمالات نقص المعلومات أو عدم الوضوح أو القدرة على تفسير ما يحدث. فالإشاعات حول احتمالات التخلص من بعض العاملين تعتبر مصدراً قوياً للضغوط مقارنة بمجالات المعرفة التامة.

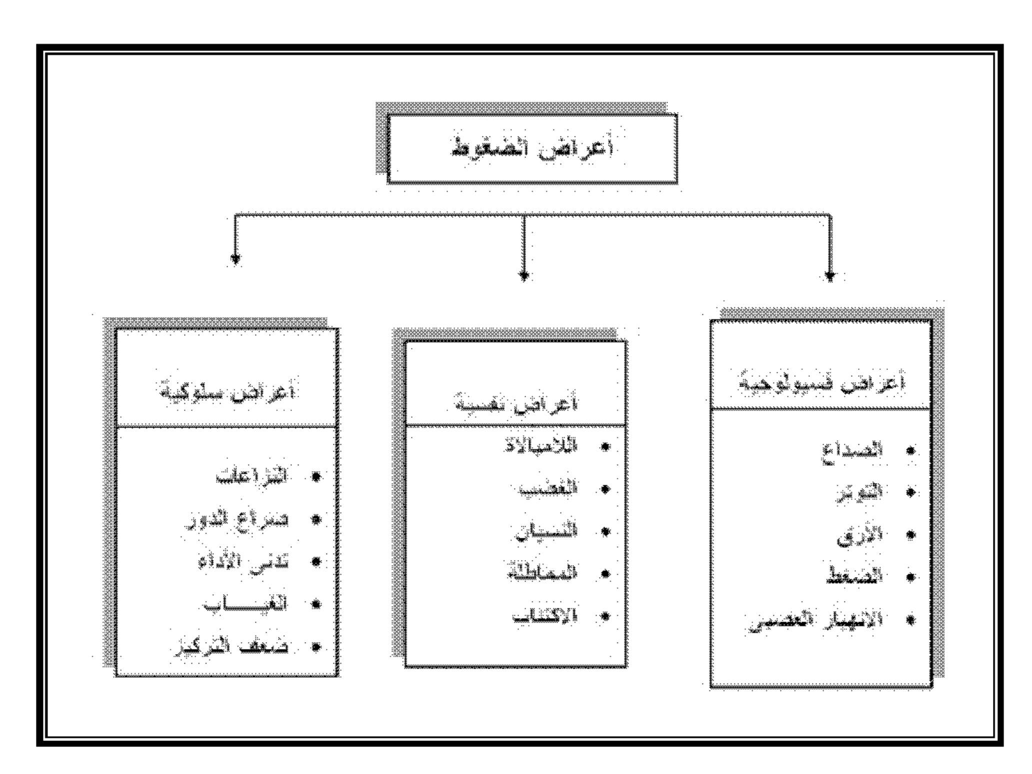
٤- الفترة الزمنية Duration

وتشير إلى مدى استمرارية الحدث. وبوجه عام كلما طالت فترة الأعبــاء أو المطالب غير العادية التى قد يواجهها الفرد كلما زادت الضغوط الناتجة عن الحـــدث أو التصرف (الاستغناء المؤقت مقابل الاستغناء النهائى).

مظاهر / أعراض الضغوط

يمكن تقسيم المظاهر الناتجة عن الضغوط إلى ثلاثة أنواع من المظاهر أو الأعراض هى: الأعراض الفسيولوجية ، الأعراض النفسية ، بالإضافة إلى الأعراض السلوكية.





قد يكون للضغط نتائج إيجابية

من الخطأ الافتراض بأن الضغوط يتولد عنها دائماً نتائج سلبية ، حيث تعكس نتـائج الدراسـات المتخصصة أن ممارسة قدراً ملائماً من الضغوط يعتبر ضرورياً لتحقيق مستويات متميزة من

الأداء كما هو الحال فى فرق العمل عموماً وفى الفرق الرياضية على وجه الخصوص. ومن بين الآثار الإيجابية للضغوط:

- السرعة فى الإنجاز
- تشجيع التفكير الابتكارى
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تفويض السلطة
- خلق التنافس الإيجابى بين العاملين
- خلق الإحساس بأهمية الوقت والعمل على الإدارة الجيدة له
- زيادة الإنتاجية

مراحل تطور ضغوط العمل

توجد ثلاث مراحل لتطور مواجهة الفرد للضغوط وهـــــى:

المرحلة الأولى : مرحلة التنبيه بالخطر أو الإنذار Alarm

- تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتى تتمثل فى التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتى يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات التنفس، وغير ذلك من الأعراض.

المرحلة الثانية : مرحلة المقاومة Resistance

- تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر. وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من المظاهر السلبية للسلوك مثل إصدار قرارات متضاربة وغير جيدة والمصادمات مع الآخرين ومقاومة بعض القرارات العليا..الخ.

المرحلة الثالثة : الإجهاد أو الاستنزاف Exhaustion

- تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسى مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التى تمثل تهديدات مباشرة وغير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة.

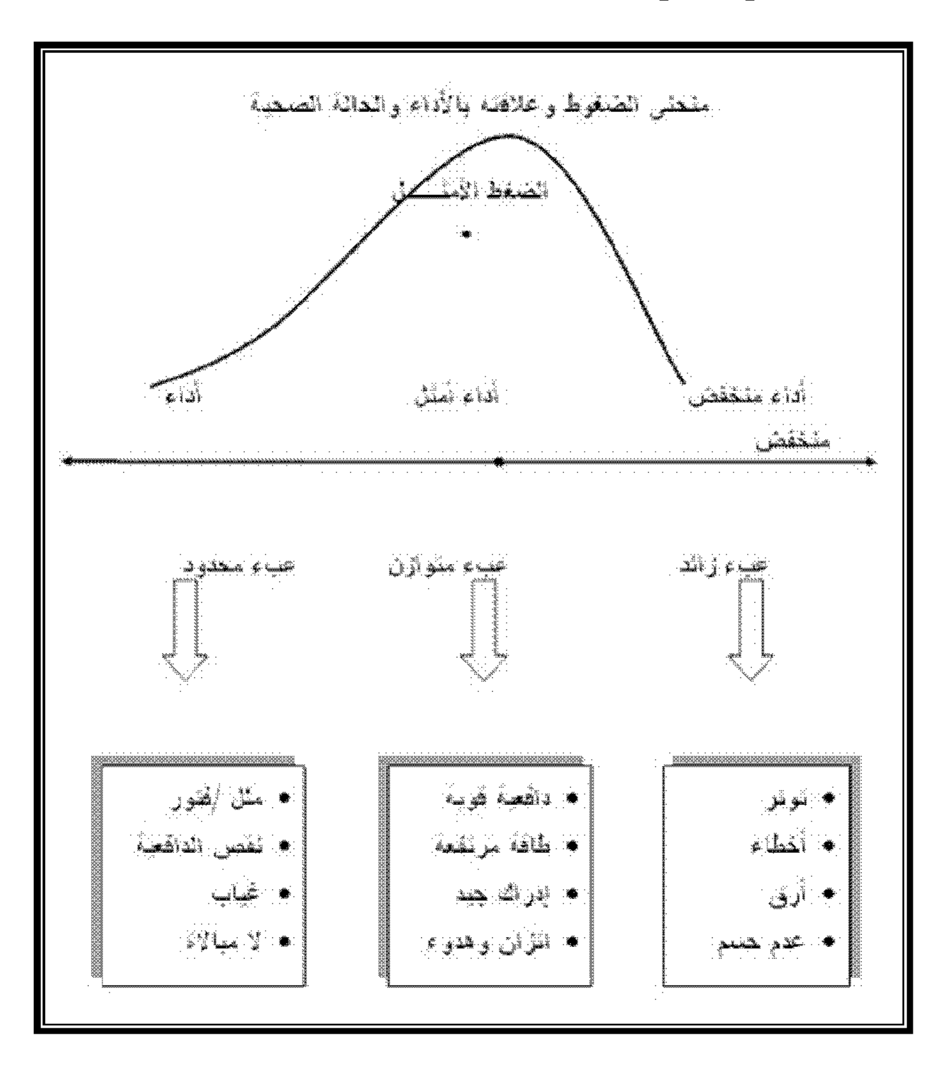
العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء

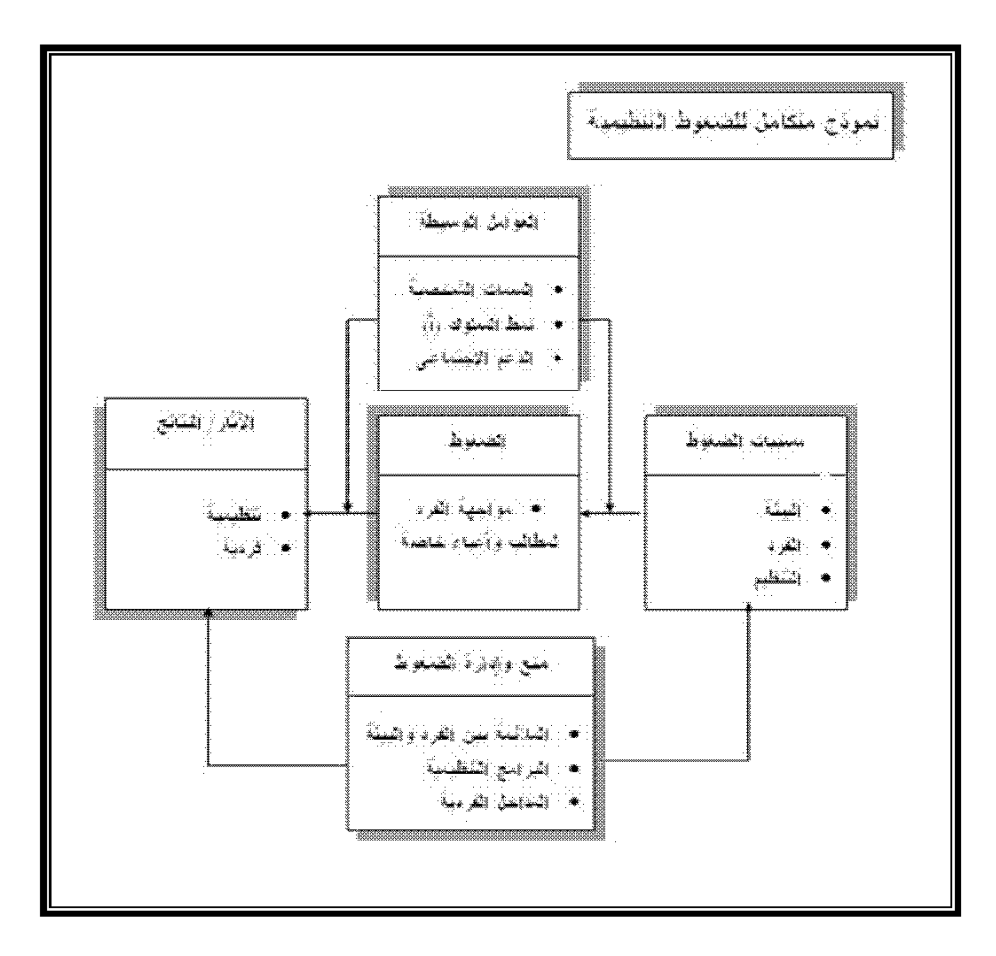
توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء تأخذ شكل منحنى. بمعنى أن أولئك الذين يضطلعون بمهام محدودة وأولئك الذين يضطلعون بمهام كثيرة يمثلان طرفى المنحنى

وتتسم إنتاجيتهم بالتدنى وإن اختلفت الأسباب. أما المستوى المتوسط أو الملائم من الضغوط فيؤدى إلى تحقيق أقصى مستويات الأداء وهو ذلك المستوى الذى يحقق أفضل توازن ممكن بين اعتبارات ثلاثة هـى:

- التحدى Challenge
- المسئولية Responsibility
- المكافأة Reward

ويعرض الشكل التالى منحنى الضغوط وعلاقته بالأداء والحالة الصحية للأفراد.





يستدل من النموذج ما يلي :

- توجد مصادر متعددة للضغوط والتى قد تكون بيئية أو تنظيمية أو فردية.
- أن التعرض للضغوط يترتب عليه أثار أو نتائج قد تكون فردية وقد تكون تنظيمية أيضاً.
- إن العلاقة بين مصادر الضغوط ومواجهة الضغوط ونتائج الضغوط ليست مباشرة فى جميع الأحوال، حيث تتأثر بوجود عوامل وسيطة أهمها: السمات الشخصية ، نمط السلوك (أ) والدعم الاجتماعى .
- تؤثر أنشطة منع وإدارة الضغوط على مدى حدوث الضغوط فى الأصل أو استمراريتها عند تحقيقها. ففى حين تساعد أساليب المنع على الوقاية من الضغوط فإن أساليب الإدارة تساعد على العلاج.

أولاً: مصادر الضغوط

تتمثل الخطوة الأولى فى الإدارة الجيدة للضغوط فى التعرف على مصادر أو مسببات الضغوط. وبصفة عامة ، يمكن تقسيم مصادر الضغوط إلى ثلاث مجموعات من المصادر هى البيئة والفرد والتنظيم.

المصادر البيئية للضغوط

- الظروف الاقتصادية
- الاتجاهات السياسية
- المشاركة الاجتماعية
- التطور التكنولوجى
- أجهزة الرقابة الخارجية
- تعدد الأدوار خارج العمل
- التلوث البيئى
- الطقس والمناخ
- الزحام..الخ.

المصادر الفردية للضغوط

- تعدد الحاجات والرغبات
- الرغبة فى الإنجاز
- الأحداث الاجتماعية (الوفاة- الطلاق- المرض- الخلافات الزوجية)
- المسئوليات الاجتماعية (متطلبات الأسرة مقابل متطلبات الوظيفة)
- المثاليات وفجوة الواقع
- فقدان السيطرة على الأمور (توجيه الأبناء مثلاً)
- تهديدات الطموحات
- الخوف من فقدان الوظيفة
- الإحالة للتقاعد أو المعاش

المصادر التنظيمية للضغوط

- المغالاة فى المركزية واتخاذ القرارات
- سوء التخطيط
- تعدد تضارب الأهداف
- عدم وجود نظام لتحديد الأولويات
- تعدد المسئوليات التنظيمية ومحدودية نطاق الإشراف
- صراع الدور (رغبات الإدارة مقابل رغبات جماعة العمل)
- غموض الدور (عدم الإلمام بتوقعات الأداء وأنظمة المكافأة)
- تعدد المهام العاجلة
- تقادم المهارات المصاحب لتطور تكنولوجيا العمل
- خطط تقليل الوظائف
- تطبيق الفلسفات الجديدة مثل الجودة الشاملة وهندسة العمليات
- غياب أو عدم ممارسة التفويض
- زيادة عبء العمل (الكمى – النوعى)
- غياب المعايير الرقابية الموضوعية
- وجود أنماط قيادية سلبية
- ضعف المشاركة فى عملية اتخذا القرارات
- عدم الاتساق فى سياسات وأنظمة وبرامج العمل
- ضعف فعالية أنظمة الاتصالات وبرامج العمل
- سوء بيئة العمل المادية
- تفشى الصراعات والنزاعات التنظيمية

ثانياً: النتائج المترتبة على الضغوط

تتسم النتائج المترتبة على ضغوط العمل بالتعدد والتنوع فى ذات الوقت، من أن بعضها يكون إيجابياً فى حين البعض الأخر سلبياً وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من آثار مواجهة الضغوط هما : *الآثار والنتائج الفردية والآثار والنتائج التنظيمية*.

الآثار الفردية للضغوط

أ- الآثار الإيجابية

- زيادة الدافعية للعمل
- ارتفاع مستويات الأداء
- الاستقرار الوظيفى
- السرعة فى إنجاز الأعمال
- تطوير العمل

ب- الآثار السلبية

- ضعف التركيز
- القلق
- التوتر
- الإحباط
- اللامبالاة
- النزعة العدوانية
- الاكتئاب..الخ

الآثار التنظيمية للضغوط

أ- الآثار الإيجابية

- جودة اتخاذ القرارات
- التفكير الابتكارى
- تشجيع العمل الجماعى
- المناخ التنافسى الصحى

- زيادة الانتاجية
- تخفيض التكلفة

ب- الآثار السلبية

- ارتفاع التكلفة
- دوران العمل
- ضعف القدرة على الابتكار والتطوير
- انخفاض الإنتاجية
- ضعف الولاء والانتماء
- انخفاض جودة اتخاذ القرارات

ثالثاً: العوامل الوسيطة للضغوط

لماذا تختلف استجابات الأفراد للضغوط أو تختلف قدراتهم فى التعامل معها؟ تكمن الإجابة فى وجود بعض العوامل الوسيطة التى قد تقوم بإضعاف أو تأكيد العلاقة بين مصادر الضغط والقدرة على مواجهتها والنتائج المترتبة عليها.

بصفة عامة يوجد ثلاثة نوعيات من العوامل الوسيطة والتى تتحكم فى شكل ومستوى العلاقة بين متغيرات المصادر والمواجهة والنتائج، وهذه العوامل هى: السمات الشخصية ، نمط الشخصية (أ) والدعم الاجتماعى.

- معالم الشخصية Personality Facets

- يشير مفهوم معالم الشخصية إلى مجموعة من السمات أو الميول أو الحالة المزاجية وغيرها من الخصائص التى تشكل نواحى التشابه أو الاختلاف فى سلوك الأفراد.

- بصفة عامة يوجد عدد كبير من المعالم الشخصية التى يمكن أن تمارس دور الوسيط عند التعرض للضغوط ، إلا أن أهمها يكمن فى ثلاثة معالم هى: القدرة على تحمل المواقف الغامضة ، مراكز التحكم ، بالإضافة إلى احترام وتأكيد الذات.

١/١- القدرة على تحمل المواقف الغامضة: كقاعدة عامة ، فإن الأفراد الذين يمتلكون مقدرة أعلى على تحمل الغموض من المحتمل أن يشعروا بقدر أقل من الضغوط مقارنة بزملائهم الذين لا يمتلكون مقدرة مرتفعة على تحمل تلك المواقف.

٢/١- مراكز التحكم: يقصد بمراكز التحكم نوعية التوجه الشخصى وهل هى مصادر ذاتية داخلية أو مصادر خارجية. وكقاعدة عامة فإنه كلما شعر الفرد بأنه يمتلك قدراً من السيطرة على الأحداث التى تواجهه فى حياته ، فإنه أقل احتمالاً لإدراك المواقف بأنها مصادر للضغوط ومن ثم أقل احتمالاً بأن يظهر نماذج سلوكية سلبية والعكس صحيح.

٣/١- احترام وتأكيد الذات: بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة لتأكيد الذات يثقون فى قدراتهم وبالتالى فهم أقل احتمالا للشعور بالتهديد أو الضغوط مقارنة بأولئك الذين لا يتسمون بوجود مستوى مرتفع من تأكيد الذات.

- نمط السلوك (أ) Type (A) Behavior

السمات المميزة

- محاولة إنجاز أكبر قد من المهام
- الإقدام والطمـوح
- التنافس والجرأة
- الحماس والانفعال
- نفاذ الصبر والحرص على الوقت
- توجه كبير بالعمل
- صراع دائم مع الآخرين والمواقف والأحداث

نمط السلوك (ب) Type (A) Behavior

- إيقاع منتظم فى التعامل مع المواقف والأحداث
- يعمل بنشاط ولكن دون مغالاة
- يتسم بالثقة التى تؤدى إلى الاستقرار النفسى
- يجمع بين التوجيه بالعمل والناس
- يدرس الأشياء قبل التصرف أو اتخاذ القرار

القاعدة

بصفة عامة ، الأفراد الذين يتسمون بنمط السلوك (ب) أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو الضغوط قياساً على الأفراد الذين يتسمون بنمط السلوك (أ).

- الدعم الاجتماعى Social Support

يعرف الدعم الاجتماعى بأنه كافة أشكال المساعدة وسبل التأييد وقنوات الاتصال التى تشكل علاقات الفرد مع الآخرين. وتشير نتائج الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة إيجابية بين مستويات الدعم الاجتماعى والقدرة على مواجهة ضغوط العمل.

رابعاً: مداخل منع وإدارة الضغوط

يجب أن يعترف المدير الماهر بحقيقة وجود الضغوط، ومن ثم يبذل كافة الجهود للبحث عن مداخل لمنعها أو الحد من آثارها السلبية. ويكمن الفارق بين المفهومين فى أن المنع Prevention يركز على أحكام السيطرة أو التخلص من مسببات الضغوط، أما الإدارة Management فيقصد بها اتخاذ الإجراءات أو الوسائل التى تساعد فى التعامل مع الضغوط أو الحد من أثارها السلبية.

يمكن تصنيف مداخل التعامل مع الضغوط فى مجموعتين هى :المداخل التنظيمية والمداخل الفردية.

المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغوط

١- تعظيم التوافق بين الفرد وبيئة العمل Environment Fit

- فعالية برامج التوظف
- الأمان الوظيفى
- المكافآت والعائد المادى
- فعالية برامج التوظف
- وجود إرشادات واضحة للعمل
- الإثراء الوظيفى
- توسيع مهام الوظيفة
- برامج التأقلم الاجتماعى Socialization
- التدريب والتطوير الوظيفى
- تبسيط مهام الوظيفة

٢- برامج منع وإدارة الضغوط

- برامج الدعم المعنوى (الاتصالات – المساعدة – الدعم ..الخ)
- المساعدة فى حل المشكلات
- إعادة تعديل المسار المهنى

- برامج اللياقة الصحية
- برامج المشكلات السلوكية والعاطفية
- برامج الأمان الوظيفي (كيماويات – أشعة – إصابات..الخ)

المداخل الفردية للتعامل مع الضغوط

- ممارسة الرياضة
- المشاركة في أنشطة جمعيات النفع العام
- الفحص الطبي المنتظم
- التأمل
- الاسترخاء
- المحافظة على الصلاة وقراءة القرآن
- تغيير نوعية العمل
- تغيير المنظمة
- الحد من مصادر الضغط أو تعديلها (مراحل اتخاذ القرارات)
- بناء شبكة دعم اجتماعي (جماعة صداقة)

دليلك في علاج ضغوط العمل

في نهاية هذه الوحدة قد يكون من المفيد تقديم هذه الوصفة العلاجية لضغوط العمل ، ربما قد نعثر على ضالتنا في بعض ما اشتملت عليه.

- إلجأ إلى الصلاة .. واستعن بالله في كل أمورك.. وكن واثقاً من الاستجابة " ألا بذكر الله تطمئن القلوب".
- أعط الأمور الجديدة الواجبة دون تضخيم أو يأس من رحمة الله.. فالله يجعل من بعد كل ضيق فرج.
- خذ إجازة أو فسحة صغيرة ومارس فيها عملاً عضلياً مثل الجري أو السير على الأقدام أو إعادة تنظيم المكتب
- كن واقعياً عند نظرتك للأمور ولا تجعل طموحك تفوق ما يمكنك تحقيقه.

- أعد ترتيب أهدافك إذا وجدت أن بعضها صعب التحقيق.
- ضع جدولاً لأعمالك.. حدد أولوياتك .. ورتب مواعيدك.
- ركز على إنجاز مهمة واحدة فى الوقت الواحد ، ولا تحاول تنفيذ كل شئ يطلبه الآخرون.
- خطط لأن يكون لديك يومياً فترة للاسترخاء لا تعمل فيها أو تتحدث فيهــا مع الآخرين (٥-١٠ دقائق مثلاً).
- تخير صديق تبوح إليه بأسرارك ومشاكلك عند الحاجة.
- حاول أن تحصل على إغفاءة بسيطة عندما تواجه ضغوطاً حادة.
- أبحث عن مصادر الابتسامة .. فإن لم تجدها فاصنعها.
- ركز انتباهك على مشاهدة إحدى المباريات أو الأفلام أو قراءة إحدى الروايات .
- تجنب التركيز على مصادر الضغط التى لا تملك السيطرة عليها، أدعو الله أن يخفف عنك مضارها.
- تنفس بعمق.. وحدث نفسك بقدرتك على التعامل مع مصادر الأرق بين كل شهيق وزفير.
- توقف ولو مؤقتاً عن التدخين أو شرب القهوة أو المشروبات الغازية واستبدلها بالعصائر أو حتى الماء.
- جرب اللعب مع الصغار أو محاورتهم ولو لدقائق محدودة.
- حاول الاتصال تليفونياً بأحد الأصدقاء أو المعارف الذين تهوى نفسك إلى الحديث معهم ولو لمرة واحدة يومياً.
- تقبل أخطاء الآخرين.. لا تنقد كثيراً.. وحاول إصلاح ما يمكنك إصلاحه.. وتذكر أنه ليس منا من يخلو من العيوب.
- خذ قسطاً وافياً من النوم .. وتذكر أن لبدنك عليك حق.
- أعد اكتشاف شخصيتك. فالحياة عبارة عن اكتشاف مستمر للنفس.
- أكثر من أعمال الخير..واستمد... العون من الله .. إنه نعم المولى ونعم النصير.

التمرين السادس

ما هو النمط السلوكى الذى يميزك؟

للتعرف على نمطك السلوكى ومن ثم قدرتك على التعامل مع الضغوط ، ضع دائرة حول الرقم الذى يصف سلوكك الفعلى فى التعامل مع الأحداث والمواقف التالية:

لا التزام مطلقاً بمواعيد المقابلات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	التزام دائماً بمواعيد المقابلات
لا أشعر مطلقاً بالتنافس مع الآخرين	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	أشعر بالتنافس الشديد مع الآخرين
لا أعمل مطلقاً تحت الضغوط	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	أشعر بالعمل دائماً تحت الضغوط
لا يمكننى عمل أكثر من شئ فى وقت واحد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	أحاول إنجاز أكثر من عمل فى وقت واحد
أحب الترتيب فى أداء المهام	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	أحب السرعة فى أداء المهام
أظهر مشاعرى للآخرين	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	أتحفظ فى إظهار مشاعرى للآخرين
لدى اهتمامات كثيرة خارج العمل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	لدى اهتمامات محدودة خارج العمل

الإرشـــادات

١- قم بجمع الدرجات التى تعكس استجابتك للاستقصاء السابق وضعها فى هذا المربع

إجمـــالى النقـــاط:

٢- اضرب النقاط × ٣ وضعها فى هذا المربع

النقاط المرجحة:

٣- استخدم المقياس التالى فى التعرف على نمط شخصيتك

عدد النقاط	**نمط الشخصية**
٨٩ درجة فأقل	B :
٩٠ -٩٩	B+ :
١٠٠-١٠٥	A- :
١٠٦ -١١٩	A :
١٢٠ فأكثر	A+ :

التمرين السابع

ضغوط العمل بسبب الآخرين

عندما يجتمع غانم وسالم ونادر مع رئيسهم المباشر فى أى اجتماع غالباً ما تحدث مشكلة. لقد اعتاد هؤلاء الموظفون على إثارة المشاكل والميل إلى الاعتراضات فى الاجتماعات وأكثر من ذلك فإنهم أحياناً يقومون بتنظيم تكتلات ضد رئيسهم لتحدى ما يصدره من قرارات ، إن هذا الوضع جعل المدير فى وضع سيئ ، وأصبح يعانى من الآثار السلبية للضغوط فى إداراته بسبب هؤلاء الأفراد ، ومع تزايد الضغوط التى تعرض لها المدير قرر أن يتخلص من أحدهم (سالم) بعد اقتناعه بأنه الرأس المدبرة لما يحدث من المشاكل ومتاعب الحياة فى الإدارة وفى الاجتماعات.

وعندما قرر المدير نقل (سالم) من الإدارة وتوجيه إنذار لكل من (غانم ونادر) كانت هناك مفاجأة غير متوقعة ، والتى تمثلت فى التذمر والمعارضة من جانب عدد كبير فى الإدارة لتصرف المدير، ومن خلال المعلومات التى توفرت للمدير فإن الفرسان الثلاثة (خاصة سالم) يتمتعون بتأثير كبير على باقى الزملاء فى الإدارة ، ومن ثم فإنهم تمكنوا من إثارة معظم الموظفين ضد تصرفهم ، وبعد مرور أيام قليلة كانت المفاجأة الأخرى للمدير التى تسببت فى ارتفاع ضغط الدم لديه، وهى قيام الفرسان الثلاثة ومعهم بعض الموظفين الآخرين من نفس الإدارة بتقديم شكوى للإدارة العليا بنقل المدير العام لعدم صلاحيته وبسبب نمط إدارته المستبد !.

المطلوب

ناقش هذا الموقف مع المجموعة مع الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ماهى طبيعة وأبعاد المشكلة التى تعرض لها المدير فى هذا الموقف ؟
٢. ماهى أسباب تعرض المدير للضغوط وأثارها السلبية؟
٣. لو كنت فى وضع المدير ، كيف كان تصرفك لتجنب ما حدث؟
٤. هل توافق على قرار المدير بالنسبة للفرسان الثلاثة؟

التمرين الثامن

تعرف على قدرتك الذاتية فى التعامل مع الضغوط

فيما يلى مجموعة من العبارات أقرأ كل عبارة جيداً ثم أعطها ٣ درجات إذا كانت العبـــارة تتفق معك تماماً "*أتمارس المشى بعض الوقت*" أما إذا كنت تمارسها أحياناً فأعطها درجتـــين فقط، أما إذا كنت لا تمارس رياضة المشى مطلقاً فأعطها درجة واحدة.

١- أتناول الكميات الصحيحة من الطعام. ( )

٢- أمارس الرياضة البدنية ٣ مرات على الأقل أسبوعياً ( )

٣- لدى عدد كبير من الأصدقاء والمعارف ( )

٤- لى هواية أمارسها بانتظام ( )

٥- لا أعمل مطلقاً يوم الجمعة ( )

٦- أمارس فريضة الصلاة بانتظام ( )

٧- أتناول عدد معين من أكواب القهوة والشاى يومياً ( )

٨- أبذل طاقة جسمانية متوسطة فى حياتى اليومية ( )

٩- أحب الغير وأعتبر نفسى محبباً لديهم ( )

١٠- أخصص بعض الوقت للاسترخاء يومياً ( )

١١- لا أسمح لنفسى بالعمل الزائد ( )

١٢- أجد عادة حلولاً لمشاكلى ( )

١٣- أحافظ على وزنى ليتناسب مع طولى ( )

١٤- أفضل طلوع السلالم وعدم استخدام المصعد ( )

١٥- أفرغ ما فى صدرى من هموم ولا أجعلها تتراكم ( )

١٦- أنام ما بين ٧ إلى ٨ ساعات ٤ أيام على الأقل أسبوعياً ( )

١٧- لا أسمح بأن تسيطر وظيفتى على حياتى ( )

١٨- أعتد وأؤمن بنفسى ( )

١٩- أتجنب وضع (ملح) أكثر من اللازم فى طعامى ( )

٢٠- أمارس برنامج منتظم للألعاب الرياضية ( )

٢١- أجد أصدقاء وقت الحاجة ويمكن مناقشة مشكلاتى الخاصة معهم ( )

٢٢- أروح عن نفسى على الأقل مرة كل أسبوع ( )

٢٣- أتجنب التحدث عن عملى فى حياتى الاجتماعية ( )

٢٤- أشعر بأننى أتمتع بالهدوء وأننى هادئ ( )

٢٥- أتناول الطعام فى مواعيد منتظمة يومياً ( )

٢٦- أشترك فى ألعاب رياضية كل أسبوع ( )

٢٧- لى زملاء من العمل تربطنى بهم صداقات ( )

٢٨- أنا قادر على الاستمتاع بوقتى ( )

٢٩- لا أعمل مطلقاً ليلاً ( )

٣٠- أنا منتمى إلى جماعة ، نادى ....الخ ( )

٣١- أتناول الماء بإنتظام ( )

٣٢- أقضى جزءاً من وقتى فى السير يومياً ( )

٣٣- أحصل على نصائح من أصدقائى عندما أحتاج لذلك ( )

٣٤- أستطيع أن أقضى جزءاً من وقتى فى أداء لا شئ ( )

٣٥- تأخذ منى حياتى المنزلية وحياتى المهنية نفس القدر من الاهتمام ( )

٣٦- تعلمت أن أسمو فوق المواقف التى تسبب ضغوطاً لى ( )

الإرشادات

١- قم بتجميع نتائج الاستقصاء وضع المجموع فى هذه الخانة

٢- فسر قدرتك على التعامل مع الضغوط وفقاً للمقياس التالى:

- ٩٦ - ١٠٨ قدرة ممتازة فى التعامل مع الضغوط
- ٨١- ٩٥ قدرة جيدة فى التعامل مع الضغوط
- ٦٦- ٨٠ قدرة متوسطة فى التعامل مع الضغوط
- ٥١ -٦٥ قدرة ضعيفة فى التعامل مع الضغوط
- ٣٦- ٥٠ فقدان القدرة فى التعامل مع الضغوط

الوحدة الرابعة

إدارة الذات والآخرين من خلال المهارات الأساسية للذكاء الوجداني وحل الصراعات في بيئة العمل

الذكاء الوجداني (**Emotional Intelligence**)

"الذكاء الوجداني هو القدرة على إدارة أنفسنا وإدارة علاقاتنا مع الآخرين بفاعلية ".

ويتكون الذكاء الوجداني من أربعة قدرات أساسية وصفاتها المحددة

١. الوعي الذاتي

٢. إدارة الذات

٣. الوعي الاجتماعي

٤. المهارة الاجتماعية

وتتكون كل قدرة بدورها من مجموعة من الجدارات والكفاءات المحددة.

وقد ظهر هذا المفهوم المتطور فى عام ١٩٩٠ ، وهو يعبر عن القدرة على إدارة أنفسنا وإدارة علاقاتنا بالآخرين بفاعلية .

وهو يعبر أيضا عن الاستخدام الوجداني والعاطفي للأحاسيس والمشاعر الإنسانية والتي تمكن الإنسان من ترشيد الفكر والارتقاء بالسلوك البشرى وتحسين العلاقات مع الآخرين والتفاعل الإيجابي معهم ومع المواقف التى يتعرض لها الانسان وتواجهه خلال تفاعلاته اليومية مع الآخرين والمواقف المختلفة .

ويتكون الذكاء الوجداني من أربعة قدرات أساسية هي :

١. **الإدراك الذاتي :**

الإدراك الذاتي الوجداني يعنى القدرة على قراءة وفهم مشاعرك وعواطفك ومدى تأثير ذلك على أداؤك وعلاقاتك مع الآخرين ، والتقييم الذاتي الدقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لديك ، مع الثقة الإيجابية بالنفس والشعور الطيب والإحساس بالرضا عن النفس .

٢. **إدارة الذات :**

ضبط النفس وهى تعنى القدرة على ضبط المشاعر الغير إيجابية والمربكة ووضعها تحت السيطرة ، وإظهار الأمانة فى القول والفعل في كل وقت ، وإعمال الضمير فى كل الأفعال والمسئوليات ، والقدرة على التأقلم مع الظروف المحيطة والمتغيرات والعمل بكل جهد لتحقيق الأهداف طبقا للمعايير الموضوعة مع القدرة والاستعداد للمبادرة واقتناص الفرص السانحة للتقدم والرقى .

٣. **الوعى الاجتماعي :**

وهى تعنى التعاطف مع الآخرين والاهتمام بمشاعرهم وتفهم آرائهم واتخاذ موقف جاد نحو الاهتمام بما يحبون ويهتمون مع القدرة على قراءة واقع المنظمة وبناء قرارات تنظيمية بناءا على ذلك وقيادة العمل بطريقة سياسية ودبلوماسية مع الوضع فى الاعتبار حاجات العملاء وإشباع هذه الاحتياجات فى كل وقت.

٤. **المهارة الاجتماعية:**

وهى تعنى القدرة على تحمل مسئوليات القيادة والعمل من خلال رؤية واضحة ، واستخدام العديد من المهارات والتكتيكات الاقناعية مع القدرة على تطوير الذات من أجل مساندة ومساعدة الآخرين من خلال التعرف على أثر وفعالية الأعمال مع الإنصات الجيد والاتصال الفعال والواضح فى كل وقت.

ورشة عمل جماعية

كيف تؤثر في البشر داخل بيئة العمل؟

هناك بعض النصائح التي من خلالها يمكن لقائد فريق العمل أن يؤثر فى فريق العمل ، مما ينعكس على أدائهم وروحهم المعنوية :

١. عدم تعرض عضو الفريق للنقد أمام الغير ، فالناس لا يحبون أن ينتقدوا عندما يعبرون عن آرائهم

٢. تشجيع الابتكار والإبداع وإبداء الرأي .. والتفتح للأفكار الجديدة

٣. الاستماع إلى ما يقوله عضو الفريق (الإنصات الجيد) ..وإظهار الاهتمام

٤. احترام القيم .. العادات .. التقاليد

٥. احترام الفكر .. والمشاعر.. والإدراك

٦.

٧.

٨.

٩.

١٠.

<u>سؤال :</u>

هل توافق على ذلك ؟ .. ثم أكمل من عندك بعض الأسس الأخرى للتأثير فى أعضاء الفريق للقيام بالعمل بفاعلية .

إدارة البشر

من خلال جدارات العمل الجماعي والعمل بروح الفريق

إن جدارات وفعالية العمل بروح الفريق ترتبط ارتباطا وثيقا بفعالية دور كل عضو من أعضاء فريق العمل سواء كان هذا العضو قائدا للفريق أو عضوا فعالا فى فريق العمل ، ترتبط هذه الفعالية للأعضاء (البشر) على هذه الجدارات التي يتمتعون بها حاليا وما سوف يكتسبونها فى المستقبل والتى سوف تمكنهم من إنجاز أهدافهم وأداء مهامهم بأكبر قدر ممكن من الجدارة والفعالية.

ما معنى بناء الفريق ؟

الفريق هو مجموعة من الناس يعملون سويا من أجل الوصول الى هدف مشترك.

أما بناء الفريق فهي تلك العملية التي تمكن هذه المجموعة من الناس من الوصول الى هذا الهدف .

وهى لذلك تتعلق بوظيفة الإدارة فى هذا المجال ، وأن أكثر أشكال بناء الفريق فاعلية هو الذي يأخذ شكل الاستشارة الإدارية أكثر من التدريب البحث لبناء الفريق ، ومع ذلك هناك دور هام للتدريب فى صورة برنامج تدريبي فعال يحضره العاملين والقادة.

المحددات الأساسية لنجاح فريق العمل:

- حسن اختيار أعضاء الفريق وتأهيلهم.
- حسن اختيار قائد الفريق وتأهيله الفريق.
- اختيار العدد المعقول لأعضاء الفريق.
- التوزيع العادل لأدوار أعضاء الفريق فيما بينهم.
- الفهم الكامل لأهداف الفريق ودور كل عضو فى ذلك.

- وجود العلاقات الطيبة والثقة والتأييد بين أعضاء الفريق (الاعتماد المتبادل).

الجدارات السلوكيـــــــــــة وزيادة فعالية العمل بروح الفريق:

ترتبط فعالية العمل بروح الفريق ارتباطا وثيقا بفعالية كل عضو من أعضاء الفريق سواء أكان هذا العضو قائدا للفريق أو عضوا فعالا داخل فريق العمل ، وتتوقف فعالية أعضاء فريق العمل على مدى ما مايتمتعون حاليا ما يكتسبونه مستقبلا مـــن جـــدارات ســـلوكية تمكنهم من إنجاز أعمالهم وأداء مهامهم بأكبر قدر ممكن من الفعالية والجدارة.

الصفات والجدارات التي تساعد على نجاح الفريق فى العمل بروح الفريق

- الذكاء العقلي والذكاء الوجدانى.
- سرعة التصرف.
- جدارات فن الاستماع والإنصات.
- جدارات اللباقة والدبلوماسية
- القدرة على النصح والإرشاد.
- القدرة على الصبر.
- القدرة على القيام بالأدوار المختلفة فى الفريق.
- جدارة العمل بروح الفريق والاعتماد المتبادل.

هناك مجموعة من الجدارات المقترحة التي تؤدى إلى زيادة فعالية أداء فريق العمل ككل ومنها :

١.الجدارات الفنية:

و تعنى القدرة على أداء العمل والمهام داخل فريق العمل بصورة جيدة محققاً المتطلبات الفنية لهذه المهام والتى تساهم بدورها فى تحقيق أهداف فريق العمل.

٢. جدارات التحليل:

و تعنى القدرة على تحليل المشكلات المتعلقة بالعمل داخل فريق العمل تحلــيلاً منطقيــا مطابقا للواقع الفعلى وإعطاء الحلول المثلى لقدرات وإمكانيات أهداف مجموعة العمل.

٣.الجدارات الإدراكية:

و تعنى القدرة على الإدراك المنطقى للمواقف التي تواجه فريق العمل والفهم المستتير لكل ما يتعلق بها بما يؤدى إلى فهم وتقدير كامل وسليم لهذه المواقف..

٤.جدارات الملاحظة وكشف أخطاء العمل:

وتعنى القدرة على التعرف على الأخطاء التي تنتج عن العمل الفردي والعمل فى فريــق وأن يتم هذا بدون إبطاء وفورا مع القدرة على تقديم الحلول المناسبة.

ورشة عمل

هل هناك جدارات أخرى مقترحة تؤدى إلى زيادة فعالية أداء فريق العمل ككل وتعتبر شرطا أساسيا لنجاح فريق العمل؟ ...ناقش فى مجموعات العمل) :

مناقشات جماعية

أسس بناء فريق العمل الايجابي فى بيئة العمل

(أكمل ....)

١. بناء الثقة بين أعضاء الفريق

٢. التعرف على الدور الذي يلعبه كل عضو من أعضاء الفريق وأهمية كل دور وكل عضو

٣. الاتصال الجيد بين أعضاء فريق العمل

٤. الاحترام المتبادل

٥. وجود هدف محدد لفريق العمل

٦. الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق

٧. تقديم المساعدة دون أن تطلب

٨. الإيثار لا الأثرة

٩.

١٠.

١١.

١٢.

١٣.

.١٤

.١٥

إدارة خلافات وصراعات البشر

إن التفاعل البشرى بين أعضاء الفريق ، فى بيئة العمل أو المجتمع عموما ، لابد أن يشوبه فى بعض الأحيان بعض المشكلات التي تأتى نتيجة لهذه التفاعلات ، والتى نعبر عنها فى بعض الأحيان بالصراع أو الخلاف.

الصراع الفردي أو الذاتي:

يعنى الصراع "وجود اتجاهين متعارضين للتصرف والسلوك داخل الشخص" حيث يمكن أن يحتوى أى عمل على بذور الصراع بسبب اختلاف الدوافع المؤدية لقبول ذلك العمل.

الصراع بين أعضاء الفريق :

أما صراع أو اختلافات البشر فى المنظمات العامة والخاصة فيمكن النظر اليه من اتجاهين فهناك الصراع الذاتى داخل الفرد ، ويمكن أن يكون الصراع بين البشر حيث يختلف شخصين حول أمر أو موضوع ما، ويمكن أن تحدث اختلافات أو صراعات داخل فريق العمل الواحد ، أو بين فرق العمل فى شكل صراع واختلافات داخلية فى المنظمة ، أو بين الفرق وبعضها البعض.

ومن الممكن أن يتخذ الصراع أشكالاً عديدة منها :

١. الصراع على الأهداف:

وهنا يتصارع كل فرد أو مجموعة عمل على تحقيق هدف أو نتيجة معينة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

٢. الصراع الفكرى أو الإدراكى:

و هى تعنى عدم انسجام فكرى أو ادراكى من شخص الى آخر

٣. الصراع الوجدانى والعاطفى:

و هى تعنى أن تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مـــع أحاســـيس ومـــشاعر الآخرين

٤. صراع السلوكيات والاتجاهات:

وهى تعنى اختلاف الاتجاهات والسلوكيات والتصرفات التى لا يتقبلها الآخرون

جدارات إدارة الصراع والخلافات بالتطبيق على المنظمات العامة والخاصة :

يمكن عرض مجموعة من الاستراتيجيات العديدة لإدارة صراع وخلافات البشر وهى :

١. **استراتيجيات تجنب الصراع أو الخلاف:**

- إستراتيجية اهمال الصراع أو الخلاف.
- إستراتيجية ابعاد أطرف الخلاف والفصل بينهم.
- إستراتيجية اضفاء التفاعل المحدود

٢. **استراتيجيات التهدئة او المهادنة:**

- إستراتيجية تخفيف الصراع والخلاف.
- إستراتيجية التوفيق بين أطراف الصراع

٣. **استراتيجيات استخدام القوة:**

- إستراتيجية التدخل فى الصراع بواسطة السلطة العليا
- إستراتيجية استخدام السياسة بواسطة السلطة العليا

٤. **استراتيجيات المواجهة:**

- إستراتيجية الإهتمام بالأهداف العامة للمنظمة فقط وترك مادون ذلك.

- إستراتيجية تدوير أعضاء الفريق بين الادارات المختلفة
- إستراتيجية استخدام فرق العمل لحل المشكلات

سؤال : هل الصراع فى بيئة العمل يعتبر دائما صراعا سلبيا ويؤدى إلى تدهور المنظمة أم أنه فى بعض الأحيان صراعا بناءا؟.

ماهو رأيك؟؟

ورشة عمل

تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى أعضاء فريق العمل

١. الفهم الجيد لدور كل عضو فى فريق العمل

٢. الفهم الجيد لميثاق الفريق " الغرض والدور " فى كل وظائف المنظمة

٣. زيادة عملية الاتصال بين أعضاء الفريق حول الموضوعات التي تؤثر فى كفـاءة مجموعة العمل

٤.

٥.

٦.

٧.

٨.

٩.

١٠.

هل توافق على ذلك ؟

أكمل من خبرتك (من خلال العمل الجماعي) .

ورشة عمل

كيفية تحويل المشاعر السلبية (غير الطيبة) إلى مشاعر إيجابية (طيبة) والتأثير على الأداء

كيفية تحويل المشاعر السلبية الى مشاعر إيجابية ؟

١. بالتحفيز
٢. بالتشجيع
٣. بالاحترام
٤. بالمشاركة الإيجابية
٥. بالاحترام المتبادل
٦. بالثقة
٧. بدرب المثل
٨. بالقدوة
٩.
١٠.
١١.
١٢.

هل توافق على ذلك ؟

أكمل من عندك .. واشرح كيف يتم ذلك ؟

ورشة عمل

موضوع للمناقشة : أسس الدوافع الإيجابية

وأثرها على أداء العاملين وإنجازهم وحرصهم علي وقت عملهم .

لاشك أن الدوافع الإيجابية لدى العاملين هي التي تدفعهم إلى أداء العمل بكل تحمس ورغبة صادقة فى التميز فى الأداء.

والسلوك الإيجابي الذي يظهره الموظف تجاه العمل وتجاه المنظمة ونحو الـــزملاء ورؤساء العمل هو نتاج لتلك الدوافع الإيجابية التي تدفعه إلى هذا السلوك الإيجابي.

ناقش هذه العبارة (فى مجموعتك) مبينا :

١. الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على أداؤه .
٢. الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على زملاء العمل.
٣. الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على رئيسه فى العمل.
٤. الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على المنظمة ككل.